

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE MAESTRÍA



“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA MEJORA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA I.E. ‘INCA GARCILAZO DE LA VEGA’ - CENTRO POBLADO PACHERREZ, PUCALA-CHICLAYO”

AUTOR

Raúl Enrique Tantaleán Barco

ASESOR

Carlos Vásquez Crisanto

LAMBAYEQUE – PERÚ

2017

PRESENTADO POR:

Raúl Enrique Tantaleán Barco

AUTOR

Carlos Vásquez Crisanto

ASESOR

APROBADO POR:

Dr. Jorge Castro Kikuchi

PRESIDENTE

Dr. Dante Guevara Servigon

SECRETARIO

Juan Carlo Granados B.

M.Sc-Juan Carlos Granado B.

VOCAL

LAMBAYEQUE – PERÚ

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y el permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre Carmen, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño, confianza y apoyo incondicional. A mi padre Segundo, que a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

Raúl Enrique Tantaleán Barco

AGRADECIMIENTO

A Dios, por acompañarme todos los días. A mi madre Carmen por su confianza en mí y su amor eterno. Agradezco también a mi padre por ser la inspiración de seguir cosechando triunfos en mi carrera profesional, que aun estando lejos lo llevo siempre en mi corazón y mente.

A mi Asesor, el Docente Carlos Vásquez Crisanto por todo el apoyo brindado en la elaboración de este valioso trabajo.

Raúl Enrique Tantaleán Barco

INDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	12
1.-ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	13
1.1.-Contexto del Objeto de estudio.....	13
1.1.1-Localización.	13
Ubicación	13
1.1.2.-Breve Historia	14
1.1.3.- La Educación	15
1.1.4.- La Institución Educativa Inca Garcilazo De La Vega.....	19
1.2.-EL SURGIMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.2.1.-Análisis de la dirección educativa	22
A nivel Internacional.....	22
Contexto Nacional.....	28
1.3. Manifestaciones y características de la dirección Inca Garcilazo De La Vega del Centro Poblado Pacherez, Pucala-Chiclayo	29
1.4. Metodología.	30
CAPITULO 2.....	34
2.-BASES TEORICAS.....	35
2.1.-La Gestión Educativa.....	35
2.2.-TEORÍA X y Y	36
2.2.1.-Teoría X	36
2.2.2.-Teoría Y	38
2.3.-Teoría del Liderazgo Transformador.....	40
2.4.-Desempeño Directivo.....	47
2.4.1.-Desempeño.....	47

CAPITULO 3	50
3.-Resultados	51
3.2.- Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar el Desempeño Directivo en la Institución Educativa.....	66
1.-Título: Modelo de Gestión Administrativa para un Desempeño Directivo Eficiente	66
2.-Objetivos	66
3.- Modelo de Gestión Administrativa para un buen Desempeño Directivo ...	67
4.- Fundamentación Teórica	68
5.-Principios	69
6.-Acciones	72
7.- Estructura Orgánica según el Modelo Propuesto.....	74
8.- Evaluación del Modelo	75
IV. CONCLUSIONES.	76
V. RECOMENDACIONES.	77
VI.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	81
ENCUESTA	82

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión Administrativo basado en la Teoría Y, así como en la Teoría del Liderazgo Transformador para la mejora de la función directiva en la Institución Educativa "Inca Garcilazo De La Vega" - Centro Poblado Pacherez, Pucala-Chiclayo

Nuestra hipótesis se planteó de la siguiente manera; Si diseñamos un Modelo de Gestión Administrativa basado en la Teoría Y, así como en la Teoría del Liderazgo Transformador tendremos una herramienta de gestión para la mejora de la función directiva en la Institución Educativa " Inca Garcilazo De La Vega" - Centro Poblado Pacherez, Pucala-Chiclayo 2016.

Se utilizó una población muestral igual a de 13 profesores, 03 administrativos, la que en primera instancia fue diagnosticada para comprobar el problema. Después de acreditado el problema se procedió al diseño de la propuesta denominada "Modelo de Gestión Administrativo basado en la Teoría Y, así como en la Teoría del Liderazgo Transformador para la mejora de la función directiva". Para la realización del estudio se realizó una encuesta a los profesores, administrativos con la finalidad de diagnosticar la gestión y la dirección educativa. Luego se examinó el problema y se diseñó la propuesta en base a la Teoría Y, así como en la Teoría del Liderazgo Transformador incorporando los aportes de cada una de ellas para la mejora de la función directiva de la Institución objeto de nuestra investigación.

PALABRAS CLAVE: Modelo de Administración, Desempeño Directivo, Liderazgo Transformador, Teoria X y Y

ABSTRACT

The objective of the research is to design an Administrative Management Model based on the Theory Y, as well as on the Theory of Transformative Leadership to develop a good managerial performance in the Educational Institution "Inca Garcilazo De La Vega" - Centro Poblado Pacherez, Pucala-Chiclayo

Our hypothesis was raised as follows; If we design an Administrative Management Model based on the Theory Y, as well as the Theory of Transformative Leadership, we will have a management tool to develop a good managerial performance in the Educational Institution "Inca Garcilazo De La Vega" - Centro Poblado Pacherez, Pucala- Chiclayo 2016.

We used a sample population equal to 13 teachers, 03 administrative, which in the first instance was diagnosed to check the problem. After the problem was proven, the proposal called "Administrative Management Model based on Theory Y, as well as the Theory of Transformative Leadership to develop a good managerial performance" was drawn up. In order to carry out the study, a survey was carried out of the professors and administrators in order to diagnose the management and educational direction. Then the problem was examined and the proposal was designed based on the Theory Y, as well as in the Theory of Transformative Leadership incorporating the contributions of each of them to improve the managerial performance of the Institution object of our investigation.

KEYWORDS: Management Model, Managerial Performance, Transformational Leadership, Theory X and Y

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la gestión de las instituciones educativas viene atravesando por una etapa de cambios, los cuales involucran los modelos teóricos y en el contexto nacional abarca hasta el proceso de selección de los encargados de dirigir las organizaciones educativas.

Una de las características de la gestión educativa en nuestro país es que los encargados de dirigir las Instituciones Educativas son docentes cuya formación inicial es una formación pedagógica y no necesariamente administrativa lo cual demanda algunas políticas gubernamentales que permitan el desarrollo de habilidades directivas en los docentes encargados de los procesos de gestión, obviamente al margen de las capacitaciones o procesos formativos desarrollados a nivel personal.

Esta realidad genera una preocupación desde el campo académico el de como contribuir a desarrollar propuestas de gestión desde la lógica de los mismos protagonistas, es decir los docentes.

Es desde esta perspectiva que en los estudios de maestría se fue construyendo la idea de cómo la investigación puede contribuir a abordar los problemas de la gestión institucional teniendo como referente nuestra propia práctica pedagógica.

Esta preocupación se plasmó inicialmente en un trabajo de investigación conjuntamente con el profesor Juan Alberto Maza Riojas, con quien se construyó los lineamientos teóricos y metodológicos de la investigación. Por aspectos administrativos formales de la FACHSE- UNPRG este trabajo se continúa con los planteamientos iniciales pero bajo una lógica individual y en distintas realidades educativas.

Esta investigación tiene como **objeto de estudio** el proceso de gestión educativa.

Para el desarrollo de nuestra investigación se planteó el siguiente **problema** en la Institución Educativa "Inca Garcilazo De La Vega" - Centro Poblado Pacherrez, Pucala-Chiclayo se **observó** una deficiente dirección institucional, **evidenciándose** en un deficiente clima institucional, una estructura organizativa deficiente, una ausencia de actividades educativas significativas, esto se produce **debido** a la práctica de un modelo de gestión tradicional y a la ausencia de un liderazgo eficiente.

El **Objetivo** de la investigación fue Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo basado en la Teoría Y, así como en la Teoría del Liderazgo Transformador para la mejora de la función directiva en la Institución Educativa "Inca Garcilazo De La Vega" - Centro Poblado Pacherrez, Pucala-Chiclayo 2016. Tuvo como objetivos **específicos**: Diagnosticar las características de la gestión y dirección en la Institución Educativa Inca Garcilazo De La Vega" - Centro Poblado Pacherrez, Pucala-Chiclayo, Sistematizar en un modelo la Teoría Y, así como en la Teoría del Liderazgo Transformador que será el soporte para la presente investigación y Elaborar un Modelo de Gestión Administrativo basado en la Teoría Y, así como en la Teoría del Liderazgo Transformador para mejorar la función directiva en la Institución Educativa "Inca Garcilazo De La Vega" - Centro Poblado Pacherrez, Pucala-Chiclayo 2016. Así desde esta perspectiva la Hipótesis a defender es que: Si diseñamos un Modelo de Gestión Administrativa basado en la Teoría Y, así como en la Teoría del Liderazgo Transformador tendremos una herramienta de gestión para mejorar la función directiva en la Institución Educativa "Inca Garcilazo De La Vega" - Centro Poblado Pacherrez, Pucala-Chiclayo 2016.

Este informe de investigación se divide en tres capítulos: el primero analiza el objeto de estudio, muestra cómo surge el problema, presenta sus características y como se manifiesta, y la metodología usada en la ejecución del

trabajo. El segundo Capítulo, presenta las teorías que sustentan la Variable Independiente que dan soporte a la propuesta que con carácter de hipótesis se plantea, así como los aspectos conceptuales que explica la variable dependiente la dirección educativa asertiva. En el tercer capítulo se analiza el resultado factible perceptible que se obtuvo a través de la aplicación de la encuesta; así como se presenta la propuesta que pretende resolver el problema. Finalmente, se presentan las conclusiones a que se arriba y las recomendaciones para la aplicabilidad de la propuesta.

EL AUTOR

CAPÍTULO I

1.-ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.-Contexto del Objeto de estudio

El presente trabajo se desarrolló en la Institución Educativa “Inca Garcilazo De La Vega”- Centro Poblado Pacherez, Pucallá-Chiclayo. Sabiendo que el medio, el contexto, condiciona las características de los seres humanos y de las propuestas que plantea, se desarrolla las características del entorno social donde se ubica nuestro objeto de estudio.

Esto permite entender las particularidades que presenta el desempeño directivo en este entorno y de igual manera las premisas del Modelo de Gestión Administrativo para la mejora de la dirección educativa, todo esto para entender que la propuesta sea pertinente con su contexto. El entorno social está ubicado en el distrito de Pucallá, Provincia de Chiclayo.

1.1.1-Localización.

Ubicación

El Distrito de Pucallá es uno de los veinte distritos de la Provincia de Chiclayo, ubicada en el Departamento de Lambayeque, bajo la administración del Gobierno Regional de Lambayeque, en el norte de Perú. Está situado en la parte norte de la costa peruana, al Este de la provincia de Chiclayo; exactamente a 30.1 kilómetros de esta ciudad y a 800.1 kilómetros de la ciudad de Lima, la capital del Perú.

Sus coordenadas geográficas son 6° 35´ a 6° 48´ latitud sur y de 79° 21´ a 79° 41' latitud oeste. (Wikipedia, 2017)

Los límites distritales

- Norte con la provincia de Pátapo;
- Sur con las localidades de Sipán y Saltur (que son anexos del Distrito de Zaña);
- Este con el distrito de Chongoyape y Pampagrande; y,
- Oeste con el Distrito de Cayaltí y Oyotún.

1.1.2.-Breve Historia

La I.E. “Inca Garcilazo de la Vega” N° 11502 de Pacherrez, distrito de Pucalá, provincia de Chiclayo se creó el 4 de abril de 1955 como Escuela Fiscalizada Mixta N° 729 ofreciendo servicio educativo a los primeros grados de primaria. Posteriormente el 31 de marzo de 1971, mediante R.M.N° 1108 cambia de Razón Social pasando a ser Centro Educativo N° 11502, funcionando todos los grados del nivel primario. El 20 de diciembre de 1988 mediante R.D.N° 2845 se amplía al nivel secundario, funcionando desde 1989 con el 1er. Y 2do. grados de secundaria con el nombre de Colegio Estatal Primario y Secundario de Menores Pacherrez, Área Agropecuaria.

El 10 de diciembre de 1993 por R.D.N° 1721 toma el nombre de Colegio Estatal Primario y Secundario de Menores N° 11502 “Inca Garcilazo de la Vega”, Área Agropecuaria.

Desde su creación hasta la actualidad viene funcionando permanentemente acogiendo en sus aulas a niños, adolescentes y jóvenes no sólo de Pacherrez, sino también de caseríos aledaños.

De esta Institución Educativa han egresado hasta la fecha muchas promociones en el nivel primario y en el secundario, y hoy en día alberga a una población educativa de 110 alumnos; 60 en el nivel primario y 50 en el secundario, 05 profesores nombrados en primaria y 05 en secundaria de la especialidades de: Lengua y Literatura,

Ciencias Sociales, Inglés, Ciencia Tecnología y Ambiente. Además cuenta con un Auxiliar de Educación y con Personal Administrativo (Guardianía y Servicio), quiénes de manera ingeniosa vienen laborando con la finalidad de ver a su Alma Máter prospe

1.1.3.- La Educación

En la actualidad según la información del Ministerio de Educación (MINEDU, 2017), en el Distrito de Pucalá, Provincia de Chiclayo, existen un total de 25 Instituciones Educativas(Tabla 1), ninguna de ellas a nivel de Educación Superior, ya sea universitaria o no universitaria. A nivel de Educación Básica Regular son 25 instituciones, divididos en 11 de nivel inicial, 8 del nivel primario y 6 del nivel secundario. Siendo 18 de Gestión Pública y 07 de gestión privada.

Tabla 1

Pucalá: NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS DEL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2017

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	25	17	8	18	7	10	7	8	0
Básica Regular	25	17	8	18	7	10	7	8	0
Inicial	11	8	3	8	3	5	3	3	0
Primaria	8	5	3	6	2	3	2	3	0
Secundaria	6	4	2	4	2	2	2	2	0
Básica Alternativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Básica Especial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnico-Productiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Superior No Universita	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pedagógica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnológica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Artística	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Padrón de Instituciones Educativas

Estas instituciones atienden a un total de 1621, (Tabla 2) que constituyen la población estudiantil del Distrito de Pucalá en el año 2017, en su totalidad correspondientes a la Educación Básica Regular, distribuidos en 1354 de la zona urbana y 267 de la zona rural. Esto quiere decir que la mayor población escolar proviene del sector urbano. Igualmente 1373 son alumnos de instituciones de gestión pública y 248 de instituciones de gestión privada.

Tabla 2

Pucalá: MATRÍCULA EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2017

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Sexo		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	1,621	1,373	248	1,354	267	841	780	1,106	267	248	0
Básica Regular	1,621	1,373	248	1,354	267	841	780	1,106	267	248	0
Inicial	311	255	56	266	45	173	138	210	45	56	0
Primaria	741	610	131	636	105	384	357	505	105	131	0
Secundaria	569	508	61	452	117	284	285	391	117	61	0
Básica Alternativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Básica Especial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnico-Productiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Superior No Universitaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pedagógica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnológica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Artística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar

En relación a los maestros responsables de conducir la educación de los alumnos del distrito de Pucalá, se encuentra un total de 155 profesores (Tabla 3), todos laborando en la educación básica regular, aquí están incluidos (como dice la fuente del MINEDU) los que hacen labor docente, directiva y de aula.

Los maestros principalmente se concentran en la zona urbana, en la Educación Básica Regular se encuentra 126 en relación a los 29 profesores que laboran en la zona rural. Igualmente 111 en el sector público y 44 en el sector privado.

Tabla 3

Pucalá: NÚMERO DE DOCENTES EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR TIPO DE GESTIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA, SEGÚN ETAPA, MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO, 2017

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	155	111	44	126	29	82	29	44	0
Básica Regular	155	111	44	126	29	82	29	44	0
Inicial 1/	19	15	4	15	4	11	4	4	0
Primaria	59	41	18	49	10	31	10	18	0
Secundaria	77	55	22	62	15	40	15	22	0
Básica Alternativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Básica Especial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnico-Productiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Superior No Universitaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pedagógica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnológica	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Artística	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Corresponde a la suma del número de personas que desempeñan labor docente, directiva o en el aula, en cada institución educativa, sin diferenciar si la jornada es de tiempo completo o parcial.

1/ Excluye promotoras educativas comunitarias a cargo de programas no escolarizados

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar.

Una de las Instituciones Educativas que asume la responsabilidad de la formación es la Institución Educativa Inca Garcilazo De La Vega ubicada en el Centro Poblado Pacherez”. Este Centro Poblado cuenta con una población aproximada de 500 habitantes.

1.1.4.- La Institución Educativa Inca Garcilazo De La Vega

La Institución Educativa atiende los niveles de primaria y secundaria, en el primero atiende una población de 79 alumnos, de los cuales 44 son hombres y 35 mujeres. (Tabla 4)

Tabla 4
Matrícula por sexo y grado

Matrícula por grado y sexo, 2017														
Nivel	Total		1º Grado		2º Grado		3º Grado		4º Grado		5º Grado		6º Grado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Primaria	44	35	8	12	4	6	7	4	6	7	10	5	9	1

Fuentes de información Padrón de Instituciones Educativas, Censo Escolar 2017

Al año 2017, son 5 los docentes de dicha institución, atendiendo un promedio de 13 alumnos por sección.

En el caso del nivel secundario la IE atiende un total de 46 alumnos divididos en los 5 años de educación secundaria (Tabla 5)

Tabla 5
Matrícula por sexo y grado

Matrícula por grado y sexo, 2017												
Nivel	Total		1º Grado		2º Grado		3º Grado		4º Grado		5º Grado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Secundaria	21	25	4	4	4	7	4	6	3	5	6	3

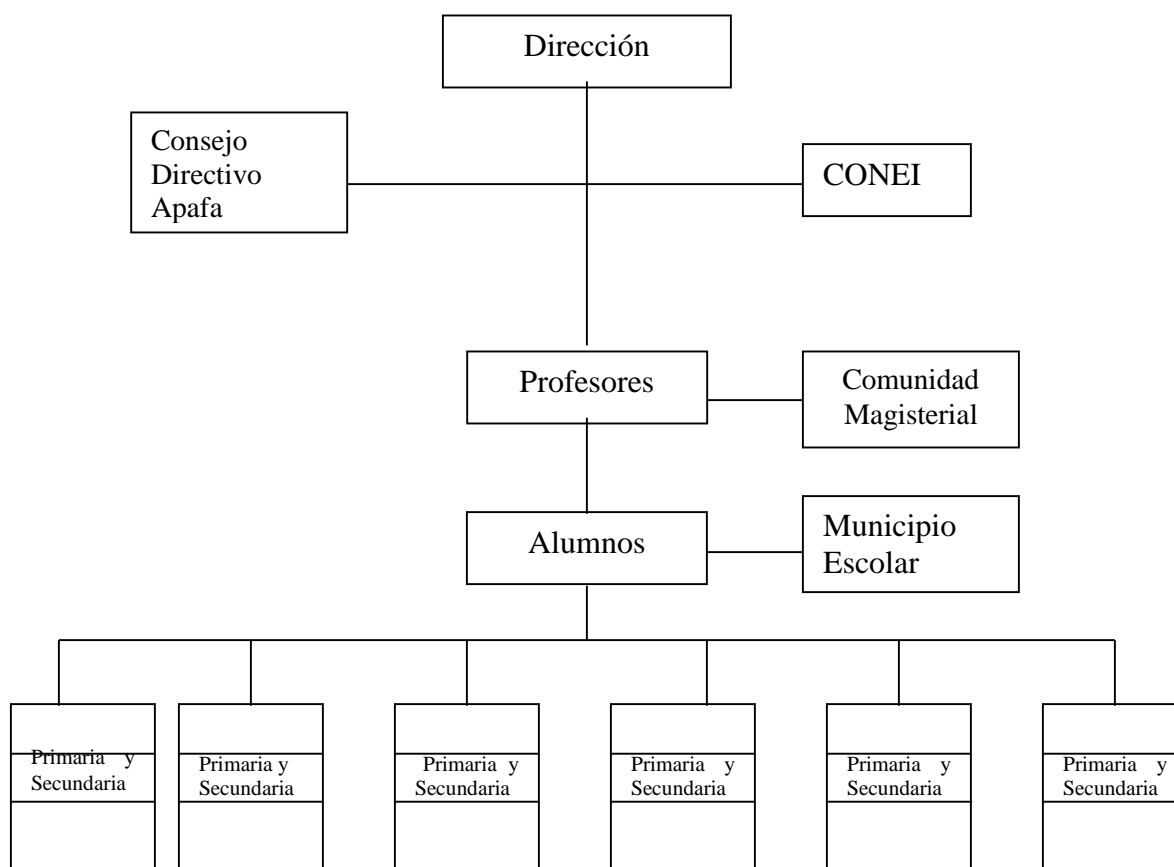
Fuentes de información Padrón de Instituciones Educativas, Censo Escolar 2017

Al año 2017 la IE cuenta con 8 docentes que conducen el Proceso de Enseñanza Aprendizaje.

En esta Institución Educativa en suma estudian 125 alumnos de ambos sexos con 13 profesores, una director además un Consejo Directivo de APAFA que representa a los padres de familia, el CONEI y un Municipio Escolar que representa a los alumnos.

La Institución Educativa alberga a una población de padres y madres de familia con muchas expectativas de desarrollo ya que la mayoría son jóvenes que tienen su nivel secundario y algunos con educación superior que permite una mejor participación en el proceso educativo, es por eso que se exige una educación de calidad.

La estructura organizativa de la Institución Educativa es la siguiente:



El órgano de Dirección tiene como función organizar, conducir y evaluar los procesos de gestión pedagógica, institucional y administrativa de la Institución Educativa

El CONEI es el órgano de participación, concertación y vigilancia de la Institución Educativa y tiene como función colaborar con la promoción y ejercicio

de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática que promueve el respeto a los principios de equidad, inclusión e interculturalidad.

El Consejo Directivo de APAFA tiene como funciones planificar, organizar, y realizar actividades económicas en beneficio de la Institución Educativa y apoyar en la gestión educativa a la dirección del plantel.

A nivel de la comunidad, nuestra Institución Educativa por ser la única del Centro Poblado goza del reconocimiento de sus pobladores, observamos que los alumnos cultivan un acervo tradicional que se manifiesta en las costumbres de los alumnos y que la escuela los desarrolla sin perder su identidad. Esta cultura se toma en cuenta en la propuesta pedagógica que a través de la Diversificación del Currículo permite una mayor interacción entre los actores educativos y el contexto.

1.2.-EL SURGIMIENTO DEL PROBLEMA

Una de las preocupaciones que se percibe en los últimos años en nuestro país es priorizar la mejora de la calidad en la educación. Esta preocupación se evidencia en las diversas reformas desarrolladas en nuestro país en el sistema educativo. En la última década estos cambios se han producido en tres líneas: 1) Docentes 2) Cambios Curriculares 3) Gestión

En lo referido a la gestión escolar, se ha producido también un cambio total en las personas encargadas de dirigir las Instituciones Educativas, siguiendo la misma lógica del proceso de selección docente, se produce una evaluación, escrita principalmente, para seleccionar los nuevos directores de las I.E.

Nuestra investigación se encuadra en esta línea, la de la Gestión y específicamente en una de las funciones de la misma, la dirección.

La dirección es un proceso mediante el cual se realiza todo lo plasmado dentro del aspecto organizado en la se encuentra los recursos que deben ser direccionados, dirigidos por el administrador; hacia donde se conducen todos los planes elaborados en este proceso entra a tallar la capacidad del administrador; gerente o director para conducir y gestionar. De igual manera es un proceso

básico, orientador que conduce al personal para lograr los objetivos institucionales. (Marcelo, 2012).

Esta función de dirección al ser el Objeto de Estudio de nuestra investigación y ser el problema abordado, motivó una revisión de su realidad en diferentes contextos para poder encontrar las variables, las invariantes y las tendencias. Esta realidad problemática se centra principalmente en aquellas que tienen una influencia en mayor o menor medida en nuestro país.

1.2.1.-Análisis de la dirección educativa

A nivel Internacional

Europa

Si bien es cierto existen diferencias entre los modelos educativos de la Unión Europea se encuentra coincidencia en la evolución que ha tenido la dirección escolar, esta transita de un perfil autocrático, propio del modelo administrativo de la década del sesenta del siglo XX, hacia un modelo humanista, acorde a los modelos de Desarrollo Organizativo. Las diferencias y coincidencias pueden girar en torno al proceso de selección, el marco normativo y los desafíos propios de cada país.

La coincidencia no se limita a la evolución histórica de la dirección escolar sino se amplía a otros elementos que son resumidos por Álvarez (2003):

- 1.-Gestionar escasos recursos de la Institución Educativa, como consecuencia que los países han controlado mucho el gasto en educación.
- 2.-Gestionar el conflicto y mediadores entre escuela – familia, esto producto del crecimiento de la violencia escolar en los alumnos.
- 3.-Asumir un nuevo perfil de liderazgo en un contexto de diversidad e interculturalidad producida por la inmigración de los países pobres de Europa y también de África.
- 4.-Asumir un liderazgo que propicie el apoyo, la motivación a los docentes que genere un involucramiento de este en los nuevos

proyectos educativos, asumiendo una remuneración igual y quizá con un menor prestigio social.

A partir de estos cambios y los nuevos roles y encargos a ser asumidos por el director y siendo uno de los sobresalientes el liderazgo es que se vienen posicionando estilos de dirección asentados en un liderazgo compartido, aquí encontramos:

- a) El *Liderazgo Instructivo y Educativo*, entiende a la dirección escolar como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto de una organización que aprende,
- b) Liderazgo Transformacional de Bass se centra básicamente en el desarrollo y crecimiento profesional de los docentes, creando condiciones que provocan el cambio en la forma de trabajar a través del carisma, la estimulación intelectual, la creación de itinerarios formativos en el centro, la inspiración y la tolerancia psicológica al estrés,
- c) *Liderazgo compasivo de Swann*, se fundamenta en la necesidad del ejercicio de la compasión, que entiende como la solidaridad compartida con el sufrimiento de los demás. En la práctica significa interacción afectiva y apoyo incondicional a los alumnos que presentan serias dificultades de aprendizaje debido a la falta de pertenencia familiar y a la alineación de su propio hogar,
- d) *Liderazgo resonante de Goleman y Boyatzis*, fundamentado en el estudio de las emociones como pieza clave de la motivación, no sólo del alumno para aprender, sino del docente para enseñar. Se plantean la necesidad de que el líder aprenda a conocer y usar sus propias emociones para potenciar los sentimientos positivos de los otros, sus colaboradores. (Alvarez, 2003, pág. 19)

El enfoque de liderazgo transformacional y el sostenido en el manejo adecuado de las emociones son los enfoques que más influencia han tenido.

Centraremos nuestra atención en lo que ocurre en España por ser de donde provienen varias propuestas que se ejecutan en nuestro país.

España

El liderazgo como parte constitutiva de la dirección escolar es visto como un elemento clave para la mejora de la calidad educativa de las instituciones escolares y sobre todo que cumple la misión de influir y motivar a los demás actores educativos, por eso es que últimamente existe una creciente preocupación por la formación de los directivos (Navareño, 2012).

La profesionalización del cargo de director es lo que se viene observando en los últimos años. El proceso de selección de los cargos directivos demanda una preparación en las habilidades necesarias para ejercer la dirección como requisito para postular y una vez en el cargo el desarrollo de perfeccionamiento en la función. Función que considera tres factores en la labor directiva: el Factor Humano, el Factor de Gestión y el Factor Profesional. Éstos, hacen de un director un líder educativo de calidad.

Argentina

El Modelo de Dirección de la educación pública argentina considera que el responsable de esta tarea en las Instituciones educativas es el director. Aquí los cargos directivos se “definieron históricamente como un peldaño más dentro del escalafón docente, sin diferenciar ningún circuito específico de formación.” (Aguerrondo, I & Lugo, M.T & Schurmann, S, 2011, pág. 12). Es decir el directivo es un profesional cuya formación docente estuvo direccionada a desarrollar competencias propias de la docencia y no necesariamente de la gestión.

Para la selección de los directivos considerando que Argentina es un país federal, el estado federado es el encargado de seleccionar e incorporar a los directivos. El proceso de selección consta de la revisión de antecedentes (expedientes) y la prueba de oposición (examen teórico y entrevista oral donde defiende una propuesta institucional).

En este proceso de selección están presentes

- ... cursos previos y específicos de formación, que suelen estar vinculados con capacidades de gestión, conducción, liderazgo, etc., y que pueden ser obligatorios u optativos

- ... incorporación de componentes prácticos en las pruebas de oposición, que puede tratarse de simulaciones de situaciones problemáticas de trabajo cotidianas, observaciones y análisis de escuelas, y en algunos casos períodos de residencia. (Aguerrondo, I & Lugo, M.T & Schurmann, S, 2011, pág. 15).

Algunos estados han desarrollado iniciativas de preparación previa a los concursos de directivos, dirigido a todos los interesados en asumir cargos directivos.

Posterior al proceso de selección directiva y ya incorporado los nuevos directivos, se desarrolla una formación en servicio cuyo propósito es desarrollar las competencias de gestión educativa. Esta formación es realizada por el gobierno central o de los estados provinciales.

Igualmente las instituciones universitarias a partir de este vacío existente han generado espacios formativos, propiciando el desarrollo de diplomados o especializaciones así como maestrías en Gestión de la Educación. (Aguerrondo, I & Lugo, M.T & Schurmann, S, 2011).

Chile

El Ministerio de Educación no tiene atribuciones directas salvo sobre los aspectos curriculares, lo referente a la nominación de los directivos corresponde a los Gobiernos locales y a los establecimientos de esas dependencias.

En el trabajo titulado “Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Chile” (Donoso, S; Benavides, N; Cancino, V; López, L & Sánchez, S, 2011) señala que hasta el 2000 no ha existido una política pública de reclutamiento, formación, selección, perfeccionamiento y desarrollo de una carrera profesional de los directivos de centros escolares y recién a partir del 2000 empieza una preocupación por el tema de la gestión y dentro de ella a la dirección, esta es la Dirección General de Educación. Junto a la creación de esta unidad se ven otras acciones como la elaboración y difusión del Marco para la Buena Dirección (MINEDUC, 2005), y la puesta en marcha del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar – SACGE (MINEDUC, 2005^a), y posteriormente el asiento de esta materias en el Centro de Perfeccionamiento de

los Profesores (CPEIP) entidad dependiente del Ministerio que albergó una unidad destinada al fortalecimiento del liderazgo directivo. Sin embargo esta entidad así como el SACGE fueron descontinuados o minimizadas. (Donoso, S; Benavides, N; Cancino, V; López, L & Sánchez, S, 2011, págs. 45-46).

Sin embargo la influencia de los paradigmas de gestión educativa dominantes ya en este siglo se deja notar en el inicio de una etapa del desarrollo de las bases de la labor directiva en el sector educativo.

El proceso de selección de nuevos directivos de las instituciones educativas es una de las evidencias de un nuevo modelo de gestión que empieza a desarrollarse en el país sureño. Este proceso considera la sustentación de “una propuesta de trabajo” para la Institución Educativa al cual postula, marcando una diferencia sustancial con los procesos anteriores donde lo que se buscaba era un directivo capaz de “cumplir correcta y oportunamente con las instrucciones de la administración central y la dirección tenía un rol de asegurar que el establecimiento funcionara, más que atender el cumplimiento de objetivos pedagógicos”. (Donoso, S; Benavides, N; Cancino, V; López, L & Sánchez, S, 2011, pág. 48). Ahora desde el establecimiento de la Jornada Escolar Completa dada en el 2002 se asume que la función principal del Director es dirigir y liderar el proyecto educativo institucional.

El enfoque de gestión que rige en el país sureño se sostiene en el Marco para la Buena Dirección (MINEDUC, 2005) y en el Modelo de Competencias Directivas propuesto por Fundación Chile. El primero es el documento orientador para el desarrollo de los directivos y referente principal del cambio de enfoque al rol de la dirección de las Instituciones Educativas. Se fundamenta en la necesidad de definir y profesionalizar el rol de director. Este documento define que la función principal del director “consiste en conducir y liderar el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento cuando se le hayan transferido tales atribuciones, según la legalidad vigente.” (MINEDUC, 2005, pág. 7), igualmente manifiesta cuáles son las competencias directivas, el rol del director y de los docentes que cumplen funciones directivas, así mismo señala las cuatro dimensiones de la función

directiva: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos, y gestión del clima y la convivencia. Según lo señalado en el documento la dimensión del liderazgo, se constituye en el eje del Marco para la Buena Dirección.

El liderazgo es el desarrollo personal y profesional que permite dar direccionalidad y coherencia al Proyecto Educativo Institucional, a partir de la coordinación de los esfuerzos de toda la comunidad educativa. Es una característica no sólo del director sino de todos los actores que asumen responsabilidad sobre una tarea o contribuyen a generar visiones de cambio. En relación al liderazgo se recoge propuestas desarrolladas a nivel internacional desde el campo empresarial.

El Modelo de Competencias Directivas propuesto por Fundación Chile, es el segundo eje del modelo de gestión educativa. Las competencias propuestas se agrupan en funcionales y conductuales siendo las siguientes:

- **Gestión Institucional**
 - Gestionar los procesos a su cargo
 - Gestionar el crecimiento de la escuela
 - Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de la educación
 - Gestionar recursos humanos
- **Gestión Curricular**
 - Generar condiciones para la gestión de contenidos curriculares
 - Asesorar a los docentes en sus procesos de aprendizaje enseñanza
 - Desarrollar estrategias educativas del establecimiento
 - Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje
 - Orientar a los estudiantes y sus familias
 - Orientar a los alumnos hacia su desarrollo futuro
- **Gestión de la Convivencia Escolar**
 - Gestionar la interacción y convivencia escolar
 - Prevenir situaciones de riesgo psicosocial
 - Gestionar Redes sociales

- **Competencias Conductuales**

- Liderazgo efectivo
- Gestión de la innovación
- Compromisos social
- Comunicación para la interacción
- Trabajo en equipo (Donoso, S; Benavides, N; Cancino, V; López, L & Sánchez, S, 2011, pág. 56)

Los planteamientos del Modelo de Gestión de Chile recogen los Modelos de Calidad desarrollados desde la lógica empresarial siendo el liderazgo un componente esencial, para lo cual se debe asumir los planteamientos del liderazgo o dicho de manera más directa, “identificarse” con estos planteamientos. Esto contiene implicancias muy directas, en cuanto a la responsabilización por los resultados, la generación de un clima escolar adecuado, la creación de redes de comunicación efectiva y en general, asumir la conducción de la organización hacia los grandes desafíos que la sociedad le plantea en la actualidad. (Garay, S & Uribe, M, 2006, pág. 60). Al hablar de liderazgo en estos planteamientos se debe considerar que este abarca a todo el equipo directivo y no se reduce solo a la figura del director, aquí está presente el denominado “liderazgo compartido” en la escuela. Si bien es clara la necesidad de extender las habilidades de liderazgo a otros actores, ejercer un liderazgo democrático y compartir en un equipo dichas habilidades, no se puede olvidar la enorme importancia que tiene en nuestro sistema, la figura del director. (Garay, S & Uribe, M, 2006).

La influencia del modelo de gestión chileno en nuestro país es notorio incluso hasta en la denominación de los documentos que guían la labor directiva.

Contexto Nacional

En nuestro país se desarrolla desde hace unos años atrás una política que incorpora los planteamientos de la gestión educativa moderna impulsando a convertir al director como un líder pedagógico según lo señalan los diversos documentos oficiales.

Para convertir al director como protagonista, el Ministerio de Educación decidió por la renovación de los directores de las Instituciones Educativas, para lo cual convocó un proceso de selección de directores mediante un concurso publico centrado principalmente en evaluación de conocimientos a través de una evaluación escrita.

A nivel nacional, se viene desarrollando ciertas reformas desde el Ministerio de Educación. En el tema de Gestión de las Instituciones Educativas, luego del nombramiento de nuevos directores se inicia con ellos un proceso de inducción a la gestión educativa, el cual es monitoreado y asesorado. En esta línea de monitoreo se han publicado documentos oficiales de guía para los directivos, uno de ellos es el “Manual de Gestión Escolar 2015”, donde aparecen los “compromisos de gestión”, los cuales son definidos como “prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan” (Ministerio de Educación, 2015, pág. 11). Estos compromisos direccionan la gestión de las instituciones educativas y son 8:

Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa

Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa.

Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.

Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.

Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje.

Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

Gestión del clima escolar en la institución educativa

Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT)

Eso implica que el director debe planificar diversas estrategias para garantizar mínimamente el cumplimiento de estos compromisos.

1.3. Manifestaciones y características de la dirección Inca Garcilazo De La Vega del Centro Poblado Pacherez, Pucala-Chiclayo

En la Institución "INCA GARCILAZO DE LA VEGA del Centro Poblado Pacherez, Pucala-Chiclayo **se observa** una deficiente función directiva

institucional, **evidenciándose** en un deficiente clima institucional, una estructura organizativa inadecuada, una ausencia de actividades educativas significativas, esto se produce **debido** a la práctica de un modelo de gestión tradicional y a la ausencia de un liderazgo eficiente.

Convencido de que nuestra Institución necesita un cambio en su administración y en la Gestión educativa es que plantea realizar una investigación que busque proponer un nuevo Modelo de Gestión Administrativo como base para lograr una buena función directiva a fin de conseguir el logro de los objetivos institucionales y el éxito de las actividades educativas.

1.4. Metodología.

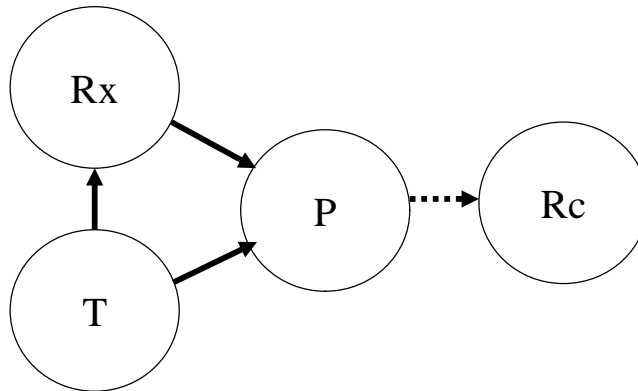
1.4.1.-Diseño De Contrastación De Hipótesis

Tipo de investigación:

El presente trabajo de investigación de un es Descriptivo-Propositivo.

Diseño de investigación:

Este trabajo corresponde a una investigación descriptivo – propositiva. Es descriptiva porque se dará a conocer un fenómeno de estudio, en este caso describir la problemática que presenta el desempeño directivo de la IE; así mismo es propositiva porque al haber conocido la realidad anterior se hará una propuesta un Modelo de Gestión Administrativa basado en la Teoría del Liderazgo Transformador y la Teoría Y.



Leyenda

Rx: Diagnóstico de la realidad

T: Estudios teóricos

P: Propuesta pedagógica

Rc: Realidad cambiada

1.4.2.- Recolección de datos

El estudio ha tenido como guía la comprobación de la hipótesis en los docentes, el personal administrativo y de servicio y la opinión de padres de familia con mayor antigüedad en la Institución y que tengan estudios secundarios concluidos o estudios superiores, quienes tienen la posibilidad de opinar sobre el Modelo de gestión que actualmente se viene practicando.

El universo de estudio para determinar el tipo de gestión y Liderazgo se definió considerando a todo el personal docente y administrativo así como a los padres de familia. Usamos una población muestral que para el presente trabajo consta de 13 profesores, 02 administrativos.

El estudio ha tenido como guía la comprobación de la hipótesis "El Diseño de un Modelo de Gestión basada en el Liderazgo Transformador y la Teoría Y contribuye a desarrollar una buena función directiva en la Institución "INCA GARCILAZO DE LA VEGA del Centro Poblado Pacherez, Pucala-Chiclayo-2016

Como no se han realizado intervenciones, sobre las variables y el estudio comprende percepciones actuales sobre la gestión y el liderazgo, el trabajo de investigación estaría comprendido en los estudios no experimentales.

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un instrumento la encuesta para ser llenada por los docentes, administrativos y padres de familia seleccionados de los últimos grados de primaria, cada ítem tenía relación a la gestión que realiza la dirección y el tipo de liderazgo, organizada en veinte preguntas cuyas características se reflejaban en su nivel de análisis.

Antes de la aplicación de la encuesta, se dialogó con los responsables de la Institución Educativa, a quienes se les informó acerca de los objetivos de estudio y las estrategias para su desarrollo. A los docentes y administrativos se les dio un tiempo de 10 minutos.

Concluido el trabajo de recolección de datos se procedió a procesar la información, tabularla y elaborar los cuadros estadísticos para posteriormente interpretarlos.

1.4.3.-método de investigación

Para la investigación a desarrollar se utilizaron los siguientes métodos:

Métodos Cuantitativos

Puesto que para probar la hipótesis es necesario trabajar con datos cuantitativos, es por eso el uso de la estadística descriptiva e inferencial.

Métodos teóricos:

Hipotético – deductivo: Utilizado en su carácter integracional y dialectico de la inducción – deducción para proponer la hipótesis como consecuencia de las inferencias del conjunto de datos empíricos que constituyeron la investigación y a la vez para arribar a las conclusiones a partir de la posterior contrastación hecha de las mismas.

Análisis y síntesis: Que permitieron analizar los datos obtenidos en la recolección así como las múltiples relaciones de los diferentes aportes teóricos que nos conllevaron a una síntesis de los mismos y de construcción de nuestro marco teórico y conceptual.

Análisis histórico: Que permitió estudiar la evolución histórica tendencial del problema en los distintos contextos lo que nos condujo a su planteamiento y enunciado.

La abstracción.- es un procedimiento importantísimo para la comprensión del objeto. Mediante ellas se destaca la propiedad o relación de las cosas y fenómenos, descubriendo el nexo esencial oculto e inaccesible al conocimiento empírico.

Inductivo.- es un procedimiento mediante el cual, de hechos singulares, se pasa a proposiciones generales.

Deductivo.- es un procedimiento que se apoya en las aseveraciones y generalizaciones, a partir de las cuales se realizan demostraciones o inferencias particulares.

Método De Análisis De Datos

El análisis de información se realizará utilizando el análisis cuantitativo mediante el trabajo estadístico a través del programa EXCEL.

Así mismo se tendrá en cuenta cuadros estadísticos para exponer los datos que se obtuvieron al aplicar los instrumentos de recolección.

CAPITULO 2

2.-BASES TEORICAS

La propuesta de Gestión a desarrollar en nuestra investigación se sostiene teóricamente en la Teoría Y, así como en la Teoría del Liderazgo Transformador, previamente se presenta la concepción sobre gestión la que se asume en el trabajo.

2.1.-La Gestión Educativa.

La gestión educativa en américa latina se remonta a los años 80, es una disciplina nueva que está en un proceso de búsqueda de identidad. La gestión educativa tiene como matriz teórica a la ciencia administrativa, existe una relación entre administración y gestión educativa en tanto ambas aplican los aspectos teóricos e instrumentales de la ciencia administrativa al funcionamiento de las instituciones educativas. Sin embargo a pesar de tener la misma matriz teórica existen diferencias básicas, mientras la administración educativa se ajusta mejor a la lógica tradicional, burocrática y mecanicista, la gestión responde a los modelos administrativos participativos y democráticos, el referente central a) es la funcionalidad de la organización (administración educativa), b) es el sujeto, y sus relaciones, su dinámica como actor en el logro del objetivo común y su propia transformación (gestión educativa). La gestión educativa es la disciplina que busca comprender y orientar el quehacer (acción humana) de las personas que integran las organizaciones educativas (comunidad educativa y arreglos institucionales), en la consecución de los objetivos previstos (los propósitos). (Marcelo, W & Cojal, B, 2007).

La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción.

La gestión educativa es "la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera". Por ello, podemos decir que la gestión es "la capacidad de

articular representaciones mentales de los miembros de una organización". De igual manera asumimos un enfoque lingüístico, centrado en la comunicación donde se concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así, la gestión es "la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción". (Casassus, 2000, pág. 5)

En el campo de la gestión educativa existen diversos modelos, a decir de Cassasus (2000) son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, el de calidad total, el de reingeniería y el comunicacional.

2.2.-TEORÍA X y Y

Douglas Mc Gregor autor de la Teoría denominada X y Y, sostiene que el buen administrador depende en grado considerable de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los empleados a su cargo. La autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, ya que los medios de control social como la jerarquía, persuasión y coerción física son menos eficaces. (George, C & Álvarez, L, 2005).

El estilo de dirección que se asuma depende de la concepción que se tenga respecto al comportamiento de los empleados, existen dos tipos opuestos de conducta de los directivos a los que se denomina Teoría X y Teoría Y, las cuales postulan ciertas premisas básicas sobre el comportamiento de los empleados y las actividades que los directivos desempeñan.

2.2.1.-Teoría X

Esta teoría desarrolla las siguientes premisas:

- La dirección es responsable de la organización de los elementos de la actividad productiva: dinero, materiales, equipamiento, personal, en interés de los fines económicos.

- En lo referente al personal, es un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarles, controlar sus acciones, modificar sus conductas para que se ajusten a las necesidades de la empresa.
- Sin una intervención activa por parte de la dirección, las personas actuarían pasivamente, incluso se resistirían, a las necesidades de la empresa. Por tanto deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas; sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la dirección. Se suele resumir todo esto diciendo que dirigir consiste en conseguir que se hagan las cosas a través de otras personas.

Detrás de esta Teoría existen ciertas creencias como que el hombre busca trabajar lo menos posible, no asume responsabilidades, prefiere ser dirigido, se resiste a los cambios. Para afrontar dichas características se han desarrollado dos enfoques de dirección: dura y blanda.

La primera desarrolla métodos como la coacción y la amenaza (frecuentemente disfrazada), la supervisión estrecha, fuerte control sobre la conducta.

En la segunda los métodos incluyen la permisividad, satisfacer las demandas de los trabajadores, conseguir la armonía. De esa forma conseguirán ser una dirección tratable y aceptable.

Ambos enfoques traen dificultades, el enfoque duro genera resistencia, antagonismo, sabotaje; mientras el enfoque blando conduce a la abdicación de la dirección, los trabajadores “se aprovechan del enfoque blando”.

Esta Teoría subyace en el enfoque clásico tradicional de la administración y el autor sostiene que si queremos lograr un verdadero cambio en la organización se debe renunciar a los supuestos presentes en esta Teoría.

2.2.2.-Teoría Y

Sostiene lo siguiente:

1.-La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajador es natural como jugar o descansar. El ser humano no tiene disgusto inherente por el trabajo. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigos (entonces se evitará si es posible).

2.-El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.- El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas, por ejemplo la satisfacción de las que hemos llamado necesidades del yo y de la realización personal, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4.-El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir de las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentes humanas.

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está ampliamente, no estrechamente, definida por la población.

6.-En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.

La Teoría Y asume que las limitaciones que pueden existir y presentarse referidas a la colaboración humana con los objetivos organizacionales no son limitaciones de la naturaleza humana sino más bien guarda estrecha relación con la capacidad que tenga la dirección para aprovechar las potencialidades de los miembros de la organización.

Esto quiere decir que los comportamientos que asuman los miembros de la organización ya sean positivos o negativos (perezosos, indiferentes, faltos de cooperación, sin responsabilidad) dependen de los métodos de organización y de la gerencia.

2.2.2.1.-El Principio de Integración

El principio presente en la Teoría X es el de la dirección y control asumido por medio de la autoridad, a esto se le denomina el Principio Escalar.

Mientras en la Teoría Y el principio fundamental es el Integración, el cual se refiere a la creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos en forma adecuada hacia el éxito de la empresa.

Este principio contrariamente a lo planteado por la Teoría X que sólo considera los intereses de la organización, da importancia a las necesidades de los individuos miembros de la organización. Para lograr esto deben desarrollarse condiciones para que el éxito de la empresa beneficie al éxito individual, esto crearía

compromiso, el empleado entendería que la mejor manera de servir sus intereses personales sería centrar sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. El lograr esto se lograría la integración entre los objetivos personales y los de la organización.

El asumir los planteamientos de la Teoría Y no es renunciar a la autoridad, sino que se entiende que no es la exclusiva forma de dirigir, sino que esta debería incentivar el desarrollo del autocontrol y la autodirección, lo cual se lograría en la medida que al sentir suyo los objetivos de la organización centrarían su esfuerzo en lograrlos

2.3.-Teoría del Liderazgo Transformador

El liderazgo transformador es una de las teorías más desarrolladas y aceptadas en la actualidad, Bernard M. Bass es el principal teórico, desarrolla su propuesta teniendo como base a la Teoría del Liderazgo Carismático (asume una vital importancia las actitudes y percepciones que tienen los seguidores de sus líderes) (Lupano, 2013).

La diferencia principal radica en que el liderazgo carismático prioriza el análisis del comportamiento percibido del líder o sus pautas de comportamiento, por su parte el liderazgo transformacional centra su mirada en la influencia del líder sobre sus seguidores (Vallejos, 2009).

Burns (1978) introdujo el concepto y construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Conceptúa al liderazgo como un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores. A pesar de rescatar elementos del modelo de liderazgo transaccional, establece claras diferencias, en el transaccional los seguidores son motivados por sus intereses particulares, mientras que el transformacional la motivación los intereses particulares son desplazados por el beneficio de la organización.

El liderazgo transaccional se manifiesta cuando los líderes premian o sancionan a los seguidores en relación al rendimiento que estos tengan en relación a las metas de la organización.

A partir del análisis que se hace de la Teoría Transaccional, Bass plantea dentro del denominado Liderazgo Transformacional, que un líder transformador provoca transformaciones en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas, asimismo estimula a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Estas acciones generan confianza y respeto de parte de los seguidores y son motivados a lograr más de aquello inicialmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. “De todos modos, sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones” (Lupano, 2013, pág. 112).

El líder transformacional es carismático y los colaboradores buscan parecerse a él, a los cuales inspira con nuevos desafíos, les estimula intelectualmente para que traten de superar sus capacidades y les da apoyo y entrenamiento (Bass, 1990) .

El liderazgo transformacional está compuesto de cuatro elementos clave. A continuación se detallan cada uno de los cuatro componentes del líder transformacional:

1.- Influencia idealizada: El líder transformacional es un elemento de referencia para sus colaboradores. Transmite admiración, respeto y confianza. Los colaboradores quieren imitarle y le atribuyen capacidades fuera de lo habitual, persistencia y determinación. La influencia idealizada, por tanto, se compone por una parte del comportamiento del líder y por otra de aquello que le atribuyen los colaboradores. Además, la influencia idealizada lleva aparejado el hecho de asumir mayores riesgos y de realizar aquello que se considera correcto, con altos niveles de ética y moral.

2.- Motivación inspiradora: el líder transformacional propone nuevos desafíos a sus colaboradores. Les motiva, les transmite optimismo, les hace ver situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos.

3.- Estimulación intelectual: el liderazgo transformacional implica que el líder haga que sus colaboradores tengan que replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos. Si un colaborador se equivoca no se le castigará con hacerlo público, y se les motiva para que aporten ideas aunque no coincidan con las de sus responsables.

4.- Consideración individualizada: el líder transformacional es responsable del desarrollo profesional de sus colaboradores. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada colaborador es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello. El líder promueve una comunicación de dos direcciones con sus colaboradores, no una mera transmisión de información, por lo que se le considera una persona que escucha. A medida que va desarrollando a sus colaboradores, se les delega tareas, las cuales se controlan para detectar posibles necesidades de apoyo.

5.-La Tolerancia Psicológica, donde el humor y la parte emocional contribuyen a la resolución de conflictos.

Junto a los componentes desarrollados, existen otros autores (Alvarez, 1998) que incluye otras como:

6.-Capacidad de construir un liderazgo compartido, fundamentado en la participación de todos los miembros, crea condiciones para que todos los seguidores construyan la misión, la visión y los valores en forma consensuada.

7.-Trabajo en equipo como estrategia para desarrollar sinergia necesaria para lograr los propósitos institucionales

8.-Tiempo y recursos para la formación continúa de los colaboradores como una forma de crecimiento profesional y personal

9.-El líder que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser representante institucional.

En nuestra investigación se utilizó los componentes planteados por Bass. Estos componentes tienen un orden determinado y constituyen un círculo virtuoso. (Fischman, 2010) .

La estimulación intelectual, cuando se obtiene la nueva idea, producto de esta estimulación, le sucede: la motivación inspiracional, en la que el líder crea una visión de lo que quiere lograr y procede a comunicarla. A partir de esto el líder debe preocuparse por el logro de cada una de las metas y motivarla constantemente, esta es la práctica de la consideración individual, por último el líder debe influir en sus seguidores con hechos y no con palabras, esto es la influencia idealizada que se da en la práctica.



Representación en Base a Fischman 2010

Ampliando lo de los componentes del Liderazgo Transformacional asumimos lo desarrollado por Fischman.

Estimulación Intelectual.- La estimulación intelectual está relacionada con la innovación y la creatividad .Según lo escrito por Bass (Citado por Fischman, 2010, pág. 214) “Los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y

aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”. La creatividad y la innovación son la base de la estimulación intelectual. La creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. Al asumir que es una capacidad, se asume que esta se desarrolla, se aprende, por lo tanto la tarea del líder es brindar condiciones para que esto se produzca entre los miembros de la organización.

Debe retar a sus seguidores a plantear nuevas ideas, desarrollar espacios adecuados que propicien el surgimiento e implementación de nuevas ideas.

En esta teoría, todos los miembros de la organización pueden ser líderes, por lo tanto todos movilizan a las personas a generar nuevos planteamientos.

La Motivación Inspiracional, según Bass, la práctica de la motivación inspiracional involucra lo siguiente “Inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas. Los líderes demuestran un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida” (Citado por Fischman, 2010, pág. 156). La visión inspiracional no se reduce a la visión corporativa, debe estar presente en cada proyecto, en cada innovación, en cada mejora, en cada servicio innovador que se plantee. Para cada uno de ellos el líder debe proponer con claridad una visión inspiracional.

Consideración Individual, es la orientación que todo líder debe tener hacia las personas, “los líderes transformadores prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada individuo, actuando como entrenador”. Para que esto se produzca, el líder debe propiciar un ambiente donde se estimule los aprendizajes, se tome en cuenta las necesidades individuales de los miembros de la organización, cuando se propicia la

comunicación horizontal de dos vías y sobre todo el líder ve a los trabajadores como seres humanos.

La consideración individual también se manifiesta cuando el líder delega el poder en forma adecuada, tiene una buena empatía, tienen capacidad de escucha y dialogo. Junto a la delegación del poder está el reconocimiento y motivación.

La delegación del poder o empowerment es una de las formas más eficientes para lograr el crecimiento personal de los miembros de la organización, para eso se debe poner atención más en las fortalezas que en los defectos y debilidades de las personas integrantes de la institución. "Empowerment significa literalmente "entrega de poder". Peter Block ideó este término para trasladar la toma de decisiones a los niveles más bajos en la organización, que son los que se hallan más cerca al cliente" (Fischman, D, 2005). Esta delegación de poder permite que los integrantes de la organización tengan mayor autonomía, lo que desarrolla la motivación y el compromiso; esto conduce a la eficiencia.

Visto esto uno de los retos del líder es aprender a delegar, sin embargo existen barreras u obstáculos que dificultan su concreción. Según Fischman son tres los principales obstáculos: autoestima, temor a perder el puesto, hábitos.

El tener una baja autoestima tanto en el jefe como el subordinado se convierte en una barrera. Un jefe con baja autoestima, siente que el ceder el poder le hace perder su valía y se llena de inseguridades lo que le hace sentir que ha perdido la opción de ser superior. Mientras el subordinado con baja autoestima piensa que no es capaz de asumir nuevas responsabilidades.

Ligado a esto existe también la idea de que el ceder el poder podría anteceder a un despido o a quedarse sin funciones a realizar.

Por último los hábitos de realizar todos los días la misma función (el jefe tiene el poder y no el subordinado) genera el desarrollo de ciertos roles que

le dan seguridad a cada uno en la ejecución de sus tareas, el cambio de hábitos genera una resistencia entre los miembros.

Junto a la delegación del poder otro de los aspectos importantes en la consideración individual es el reconocimiento.

El reconocimiento es importante en este componente del liderazgo ya que fomenta la motivación y el compromiso con la organización. El reconocimiento no sólo debe ser vertical sino también se debe incentivar al desarrollo de un reconocimiento horizontal, de pares. Según “el reconocimiento de pares, cualquier empleado, sin importar cuál es su posición en la organización, es capaz de reconocer el trabajo del otro” (Fischman, D, 2005, pág. 38). Este reconocimiento no sólo debe ser sincero sino también debe expresarse en forma adecuada para lo cual el lenguaje en todos sus tipos verbal, no verbal, paraverbal debe ser asertivo.

La motivación es otra de las tareas de un líder transformador, desarrollar diversas acciones para tener motivados a los miembros de la organización.

Probablemente la primera idea que surja es el dinero es el principal factor motivador, sin embargo el dinero por el dinero no necesariamente es un factor motivador, “...el dinero es un factor higiénico, es decir, se convierte en un desmotivador cuando está en un nivel inadecuado. Incrementar su nivel no necesariamente acrecienta la motivación” (Fischman, D, 2005, pág. 50)

Lo principal es fomentar un ambiente agradable, asertivo que impulse a los miembros a dar todo de sí. Algunas acciones que pueden contribuir a generar un ambiente agradable son: la participación(hay que dar oportunidad a tomar decisiones en contextos adecuados), el crecimiento profesional(generar un entorno donde exista retos profesionales, desarrollar proyectos de mejora, estimular su creatividad, rotación de puestos, establecer una línea de carrera y desarrollo al interior de la organización) y el crecimiento personal(ayudarlos a crecer como seres humanos, a desarrollar su carácter y moralidad.).

Dentro de las sugerencias para fomentar la motivación Fischman(2005) propone incluir un nuevo ámbito de atención: la familia. Por lo tanto sugiere que la empresa impulse el desarrollo de la armonía familiar, esto logrará un equilibrio entre la vida personal y la vida de la organización.

La influencia idealizada, consiste en que el líder debe ser un modelo para sus seguidores. “El líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas” (Fischman, D, 2005, pág. 88). Esto tiene que ver con “predicar con el ejemplo, por lo que este aspecto también incluye el aspecto moral del líder, los valores. De igual forma en este aspecto tiene gran importancia la comunicación. “La influencia se define como el cambio de actitudes, valores, creencias o conductas de una tercera persona.” (Fischman, D, 2005, pág. 120).

2.4.-Desempeño Directivo

Considerando que la propuesta se desarrolla en una Institución Educativa estatal, la cual está regida por las normas del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2014) y este a fijado las características de un buen desempeño directivo, en esta investigación se asume lo planteado en documentos formales por dicho Ministerio en forma resumida.

2.4.1.-Desempeño

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados. Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ. (Ministerio de Educación, 2014)

2.4.1.1.- Los dominios del Buen Desempeño Directivo

Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (Ministerio de Educación, 2014) se entienden como un conjunto de seis competencias que integran un área específica del actuar directivo y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir, son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes, ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad. Evalúa sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y en implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”. (Ministerio de Educación, 2014) Esta definición puede ayudar a una mejor

comprensión del actuar directivo. En primer lugar, muestra su singularidad, ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual. Cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia y que es necesario comprender. Esta definición asume un “saber hacer” en un contexto determinado. En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados, y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El liderazgo se construye en su ejercicio cotidiano y recurre en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y a la identificación de los actores educativos con el proceso de cambio en la escuela. En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético, puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

CAPITULO 3

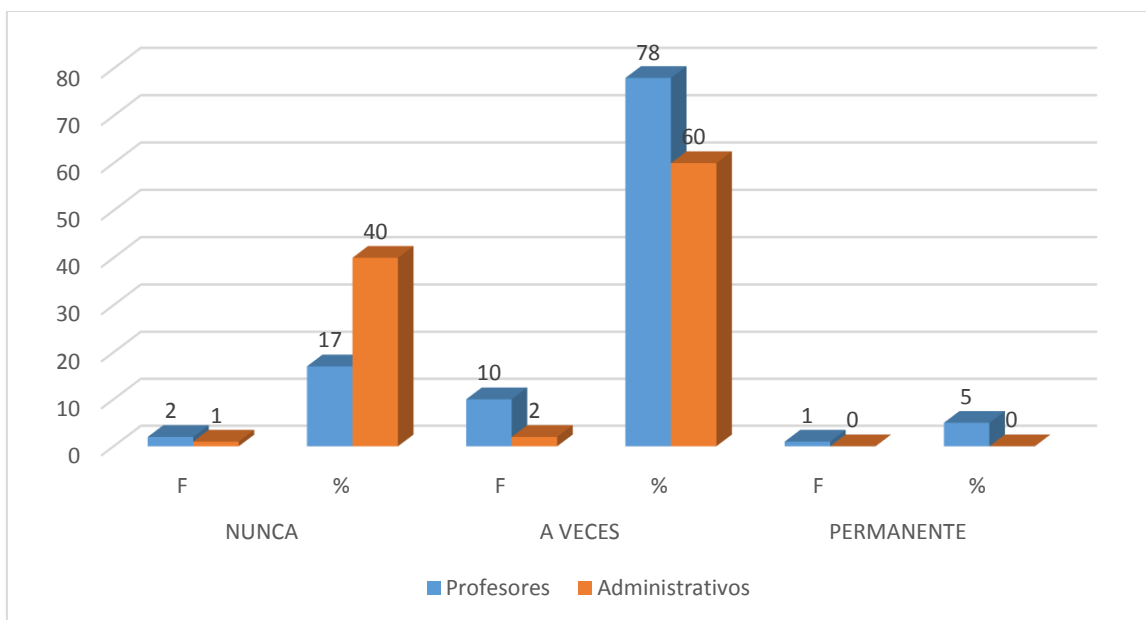
3.-Resultados

TABLA N° 6
PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	NUNCA		A VECES		PERMANENTE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Profesores	2	17	10	78	1	5	13	100
Administrativos	1	40	2	60	0	0	3	100

Fuente:

Gráfico 1
PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



Uno de los aspectos claves en el desempeño directivo es el referido a la planificación y esta a su vez se concreta en la elaboración de diversos proyectos que se pretenden operativizar. En la gestión de las Instituciones Educativas no

sólo es importante la elaboración de los proyectos sino el buscar los mecanismos adecuados para que estos se plasmen.

Por las características de la gestión pública y de las instituciones educativas estatales estos proyectos deben ser presentados a diversas instancias de acuerdo a las características que estos presenten y las necesidades que pretenda afrontar.

En tal sentido el conocer si la Dirección Institucional presentan proyectos de desarrollo a Instituciones públicas o privadas el 78 % los profesores opinan que A VECES presenta proyectos , 17 % NUNCA, 05 % PERMANENTE, el personal administrativo opina 60 % A VECES, 40 % NUNCA.

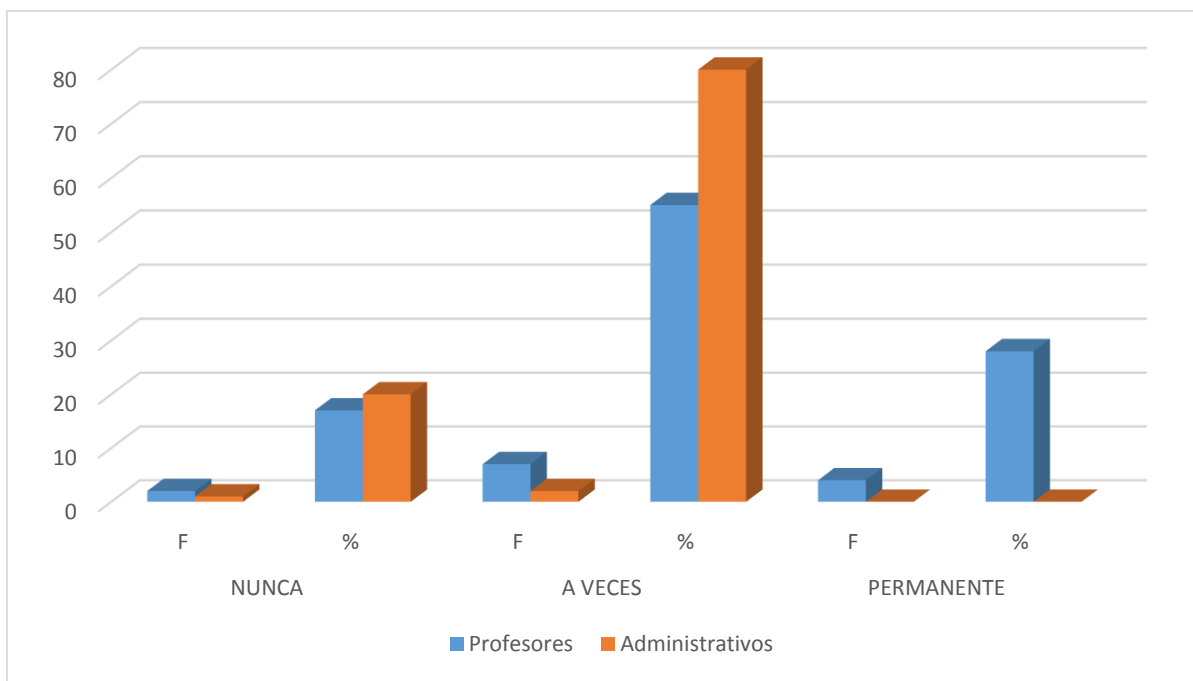
Esto implica no solo encontrar la responsabilidad en el directivo sino también en el compromiso de los diversos actores para que se encarguen de dicha labor. En muchos casos el docente no manifiesta predisposición para contribuir a esta tarea, posiblemente por el bajo nivel de madurez alcanzado, lo cual propicia inicialmente el desarrollo de un directivo que ordene y controle, característica ausente en los directivos.

Tabla N° 07
PLANIFICACIÓN DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGOGICOS EN FORMA
CONCERTADA Y OPORTUNA.

	NUNCA		A VECES		PERMANENTE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Profesores	2	17	7	55	4	28	13	100
Administrativos	1	20	2	80	0	0	3	100

Gráfico 2

**PLANIFICACIÓN DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGOGICOS EN FORMA
CONCERTADA Y OPORTUNA.**



La concertación está referida al acuerdo entre dos o más personas sobre un asunto, en este sentido referido a la Institución Educativa, esta tiene valor cuando es oportuna. El ser oportuno implica atender en el momento preciso las necesidades de la organización. El ser oportuno guarda relación con la eficiencia del desempeño directivo.

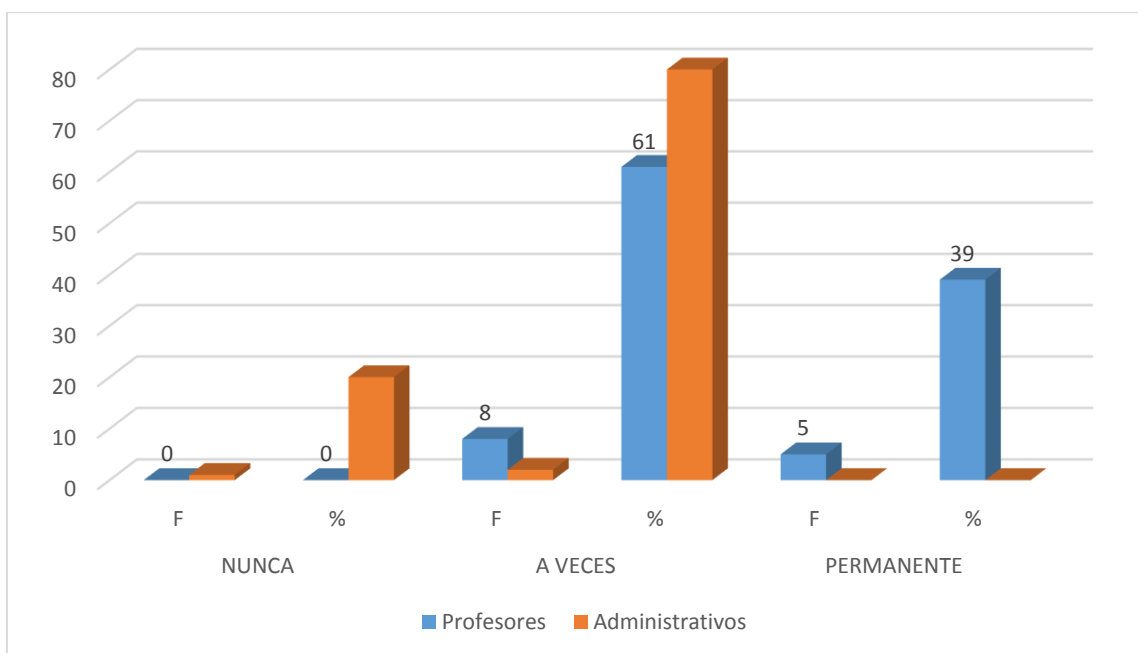
En este aspecto se tiene que el 55 % de los profesores opinan que A VECES, el 28 % PERMANENTE, 17 % NUNCA; el personal administrativo opina 80 % A VECES, 20 % NUNCA.

La falta de oportunidad se explicaría a la falta de capacidad de convocatoria y concertación, esto implica desarrollar un proceso que permita cambiar las características personales de los actores institucionales, esto es un proceso que debe transitar de una gestión directiva a una gestión no directiva.

TABLA N° 8
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS

	NUNCA		A VECES		PERMANENTE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Profesores	0	0	8	61	5	39	13	100
Administrativos	1	20	2	80	0	0	3	100

Gráfico 3
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS



La evaluación entendida como un proceso para ver el logro de los objetivos institucionales o para ver el proceso de como se viene desarrollando lo planificado en el logro de los propósitos institucionales, implica el recojo de información. El procesamiento de la misma, la emisión de un juicio de valor, el planteamiento de medidas correctivas y la toma de decisiones.

Los diversos estudios demuestran que cuando este proceso es participativo que involucre a todos los actores, dándose una autoevaluación, coevaluación y

heteroevaluación que permite el compromiso y la identificación de los actores con las diversas acciones planteadas en la IE.

Según los resultados se tiene que el 61% de los profesores opinan que los actores educativos participan a veces de la evaluación de las actividades los profesores mientras un 39 % sostiene que los hace en forma PERMANENTE; el personal administrativo opina 80 % A VECES, 20 % NUNCA. Esto implica que una de las tareas es desarrollar capacidades de trabajo en equipo y de involucramiento de todos los actores educativos. Para el Trabajo en Equipo se requiere el desarrollo de competencias emocionales personales y sociales, estas se incorporan en el Modelo de Gestión propuesto.

TABLA N° 9
ORGANIZACIÓN DE LOS ACTORES EDUCATIVOS

	NUNCA		A VECES		PERMANENTE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Profesores	1	11	9	67	3	22	13	100
Administrativos	1	40	2	60	0	0	3	100

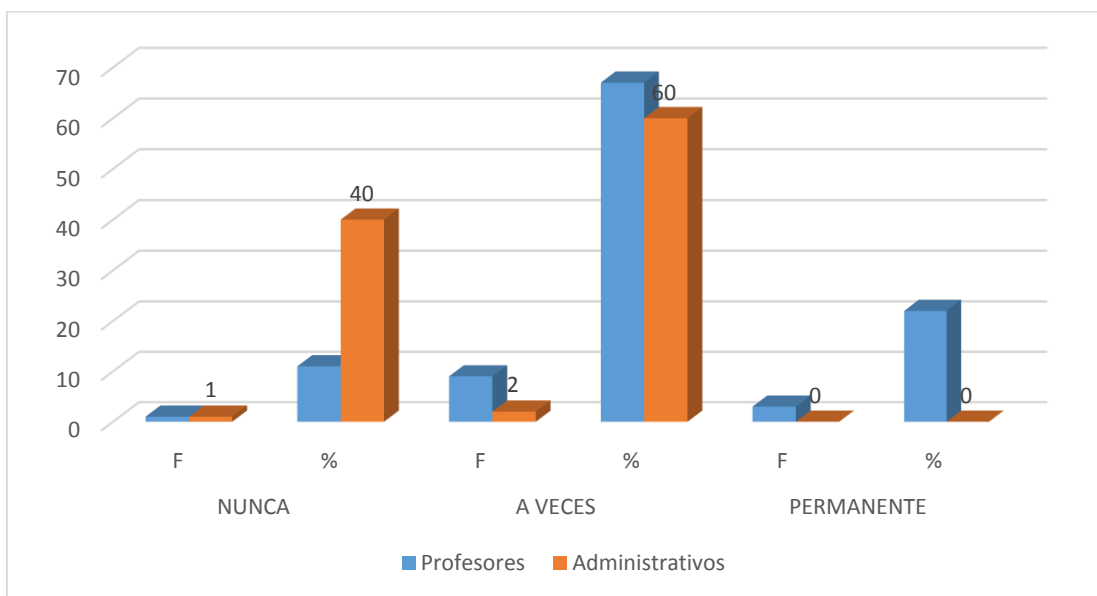
Las organizaciones educativas tienen como centro al actor en los espacios organizacional y social. La organización en si es un conjunto de individuos que persiguen un fin común así como espacios de interacción para desarrollar sus actividades cotidianas; mientras que las instituciones son constructos sociales formados por reglas y constricciones además de costumbres, formas de pensar y de actuar, entre otros, legadas por la tradición, o bien son producto de convenciones o acuerdos sociales. (Alpuche , E & Bernal , J, 2015). Esto reafirma la importancia de que los diversos actores institucionales estén adecuadamente organizados.

De la opinión sobre si los actores educativos están organizados en esta Institución Educativa, el 67 % de los profesores opinan que A VECES, el 22%

PERMANENTE, 11 % NUNCA, el personal administrativo opina 60 % A VECES, 40 % NUNCA.

Del análisis se puede apreciar que los actores educativos la dirección debe organizarlos mejor para que asuman sus funciones y cumplan los compromisos asumidos para evitar la improvisación, sustentado en la opinión de los profesores 67 %, administrativos 60 %

Gráfico 4
ORGANIZACIÓN DE LOS ACTORES EDUCATIVOS



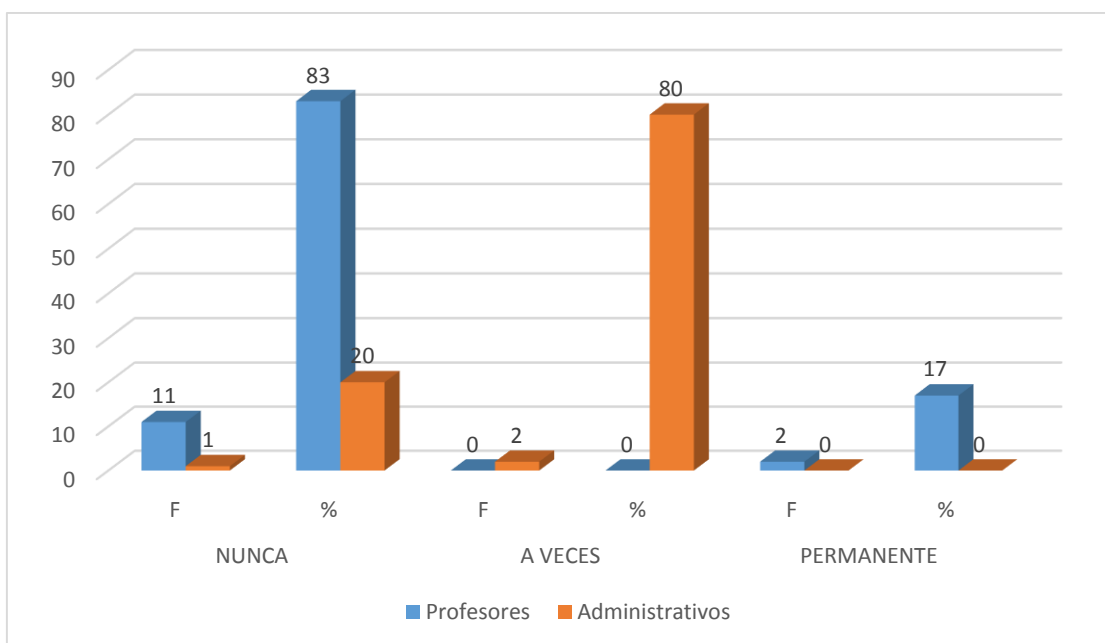
Sobre si los actores educativos están organizados en esta Institución Educativa, los profesores opinan 67 % A VECES, 22% PERMANENTE, 11 % NUNCA, el personal administrativo opina 60 % A VECES, 40 % NUNCA.

Del análisis se puede apreciar que los actores educativos la dirección debe organizarlos mejor para que asuman sus funciones y cumplan los compromisos asumidos para evitar la improvisación, sustentado en la opinión de los profesores 67 %, administrativos 60 %

TABLA N° 10
ESTIMULACIÓN OPORTUNA A LOS ACTORES EDUCATIVOS

	NUNCA		A VECES		PERMANENTE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Profesores	11	83	0	0	2	17	13	100
Administrativos	1	20	2	80	0	0	3	100

Gráfico 5
ESTIMULACIÓN OPORTUNA A LOS ACTORES EDUCATIVOS



La estimulación en la organización permite que los miembros de la Institución Educativa desarrollen un sentido de pertenencia institucional, influye en la proactividad y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

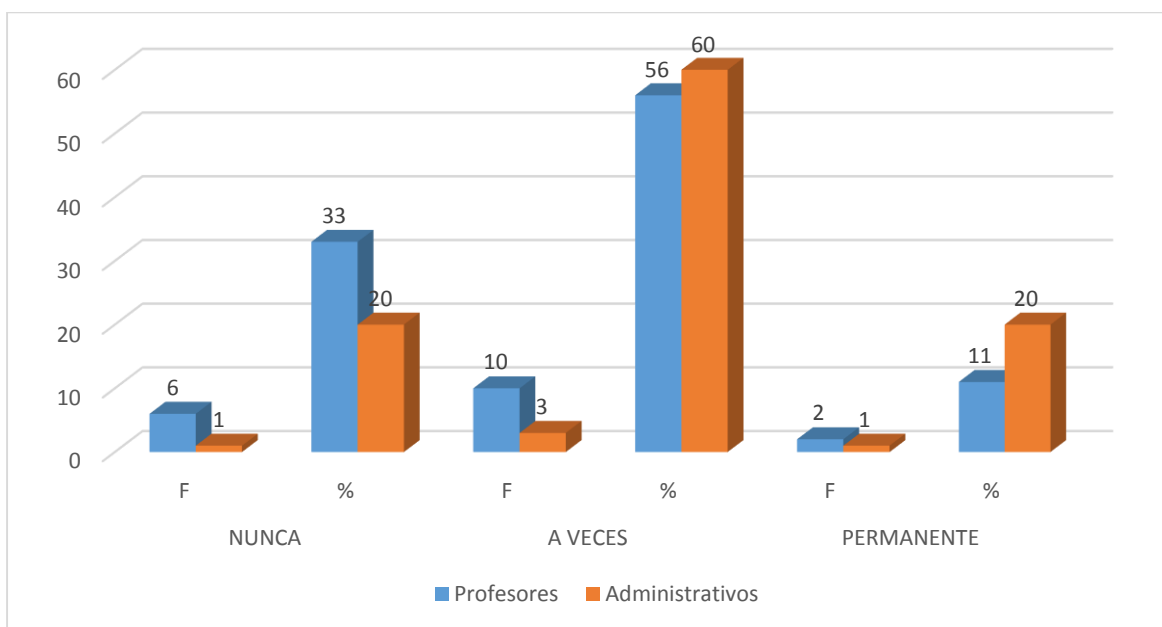
De los resultados obtenidos se observa que el 83% de los profesores sostienen que la dirección nunca estimula en forma oportuna la participación, el 17 % sostiene que PERMANENTE, el personal administrativo opina 80 % A VECES,

20 % NUNCA. Esto demuestra que en este Modelo se debe considerar la estimulación como una estrategia eficaz en la gestión educativa.

TABLA N° 12
EVALUACION DEL AVANCE DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO Y REPROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES NO LOGRADAS

	NUNCA		A VECES		PERMANENTE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Profesores	4	33	7	56	2	11	13	100
Administrativos	1	20	2	60	1	20	3	100

Gráfico 6
EVALUACION DEL AVANCE DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO Y REPROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES NO LOGRADAS



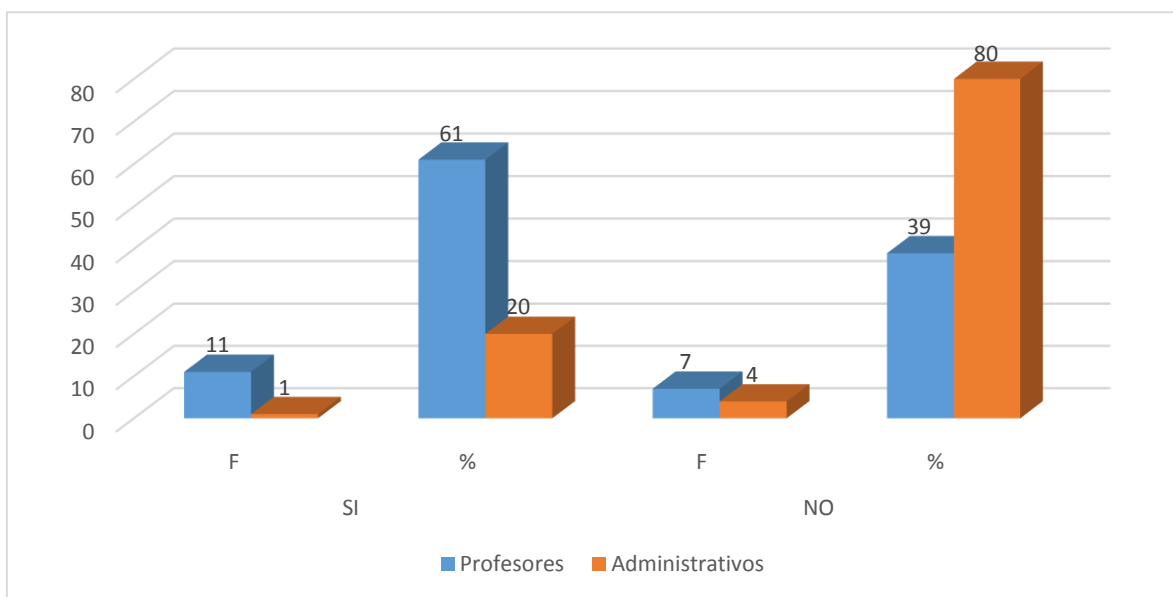
De la opinión de los actores sobre si se evalúa el avance del PAT y se reprograman las actividades no logradas, los profesores opinan 56 % A VECES,

33 % NUNCA, 11 % PERMANENTE ; el personal administrativo opina 60 % A VECES , 20 % NUNCA, 20 % PERMANENTE

TABLA N° 13
ACTORES EDUCATIVOS CUMPLEN FUNCIONES Y COMPROMISOS

	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Profesores	7	61	6	39	13	100
Administrativos	1	20	2	80	3	100

Gráfico 7
ACTORES EDUCATIVOS CUMPLEN FUNCIONES Y COMPROMISOS

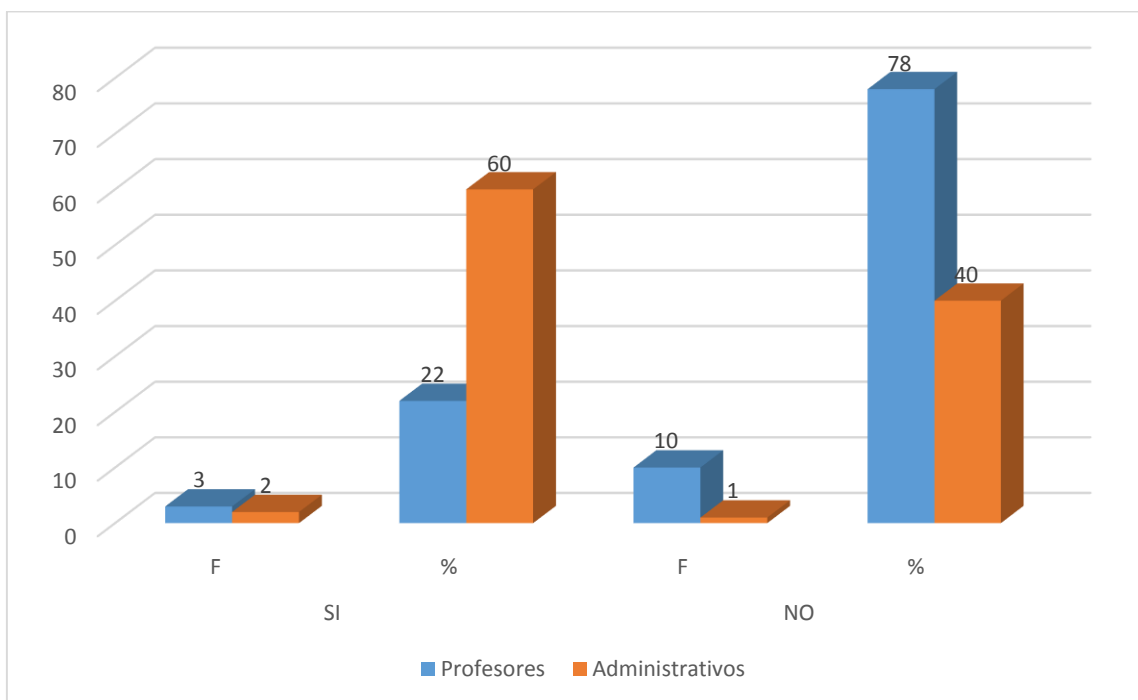


Sobre la opinión de los actores educativos si cumplen sus funciones y compromisos la opinión de los profesores es 61 % SI cumplen, 39 % NO, el personal administrativo opina 20 % SI, 80 % NO

TABLA N° 14
LIDERAZGO ADECUADO

	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Profesores	3	22	10	78	13	100
Administrativos	2	60	1	40	3	100

Gráfico 8
LIDERAZGO ADECUADO



El liderazgo como un proceso de influencia que ejerce el líder a sus seguidores, es de suma importancia en la gestión institucional de las organizaciones educativas y constituye uno de los ejes del desempeño directivo.

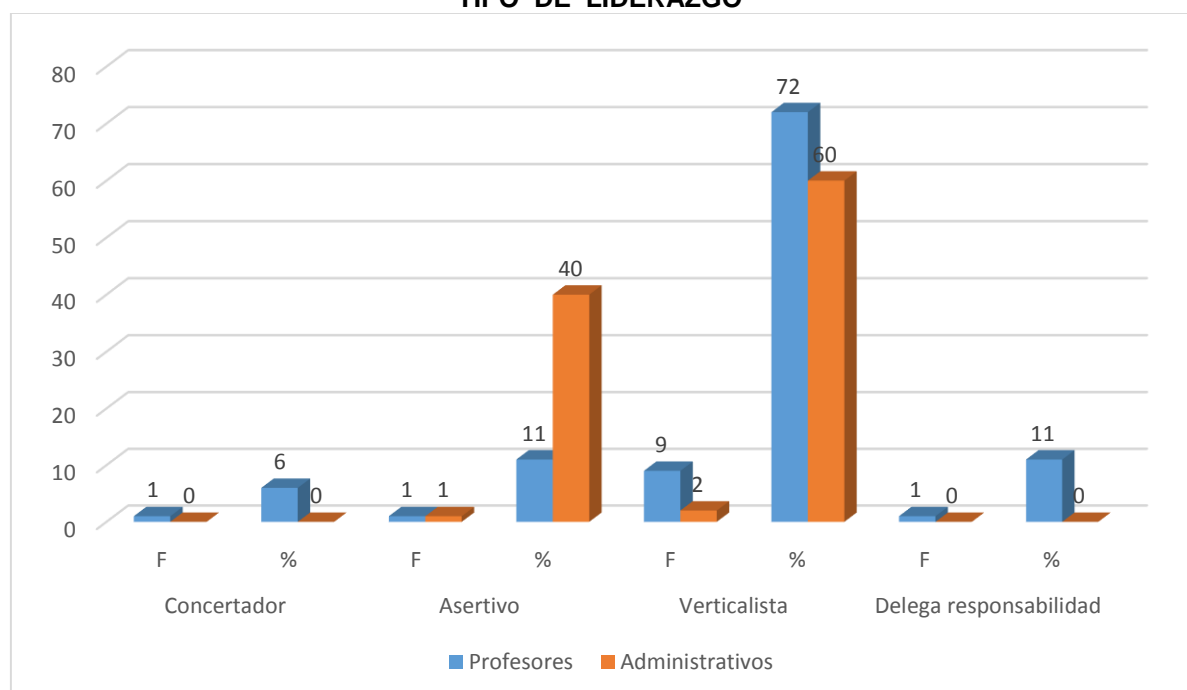
Los resultados sostienen que el 78% de los docentes considera que el liderazgo que utiliza la dirección NO es adecuado, el 22 % SI es adecuado, el personal administrativo opina que 60 % SI es adecuado, 40 % no es adecuado.

Esto implica plantear un liderazgo en el Modelo de Gestión que permita mejorar la función directiva.

TABLA N° 15
TIPO DE LIDERAZGO

	Concertador		Asertivo		Verticalista		Delega responsabilidad		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Profesores	1	6	1	11	9	72	1	11	13	100
Administrativos	0	0	1	40	2	60	0	0	3	100

Gráfico 9
TIPO DE LIDERAZGO



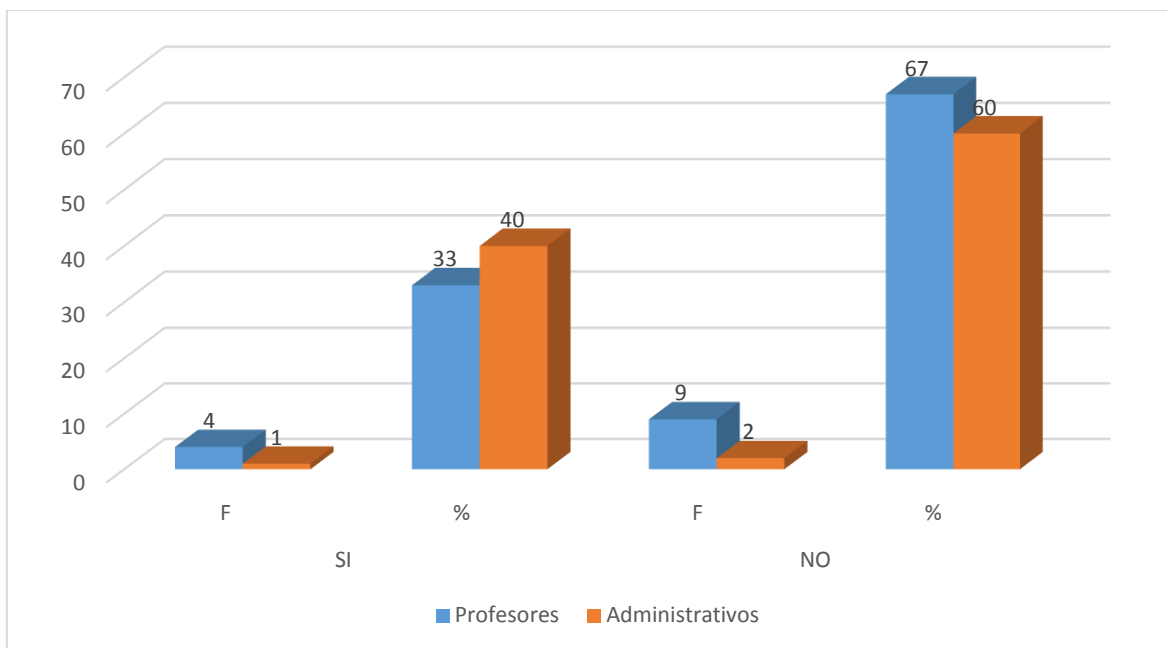
Complementando la información que nos brinda la pregunta anterior esta pregunta nos da más luces en conocer el tipo de liderazgo que ejerce la dirección de la Institución Educativa, el 72 % de los profesores sostiene que es verticalista, el 11 % asertivo, 11 % delega responsabilidad, 06 % concertador, el personal administrativo opina 60 % verticalista, 20 % concertador, 20 % asertivo.

Sin embargo al ampliar las respuestas se encuentra un dato interesante los actores sostienen que el director es vertical en relación a tomar decisiones sin embargo no lo es buscar los mecanismos que aseguren su cumplimiento y más bien reclaman que esto debe ser asumido por el directivo. Esto se explicaría por el grado de inmadurez de los actores institucionales de acuerdo al liderazgo situacional, por lo tanto implica que nuestro modelo asuma en una primera parte una gestión que se caracterice por ser directiva para luego pasar a uno no directiva.

TABLA N° 16
RELACIONES HUMANAS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Profesores	4	33	9	67	13	100
Administrativos	1	40	2	60	3	100

Gráfico 10
RELACIONES HUMANAS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



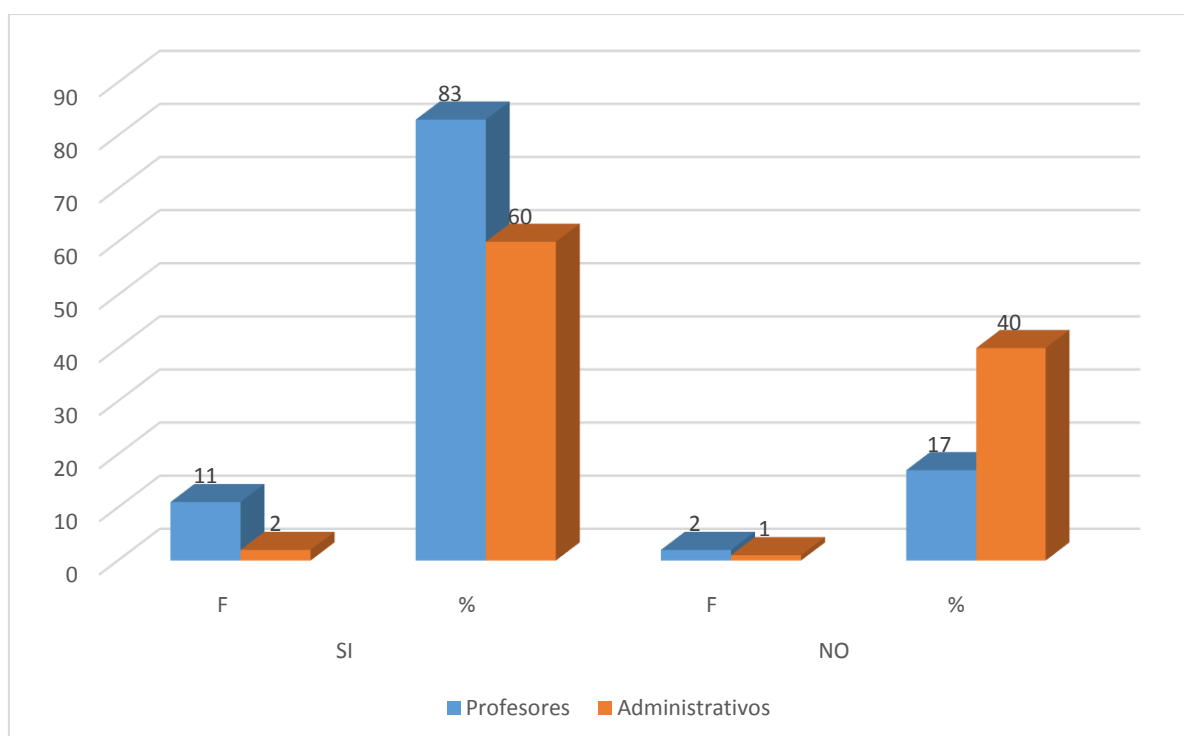
En cuanto a la opinión de los actores educativos sobre las relaciones humanas que se practican en esta Institución Educativa los profesores opinan 67 % NO son buenas, 33% SI son adecuadas, el personal administrativo opina 60 % NO son buenas las relaciones, El éxito de una organización educativa se sostiene en el ser humano y por lo tanto en las relaciones interpersonales que se desarrollen en la Institución Educativa, de los resultados se encuentra la necesidad de mejorar las relaciones humanas esto debido a que el 67 % de los profesores, el 60 % del personal administrativo sostienen que no son buenas

El mejorar las relaciones humanas es un factor que se pretende desarrollar en el modelo a partir del desarrollo de la Inteligencia Emocional entre los actores institucionales.

TABLA N° 17
PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD

	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Profesores	11	83	2	17	13	100
Administrativos	2	60	1	40	3	100

Gráfico 11
PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD

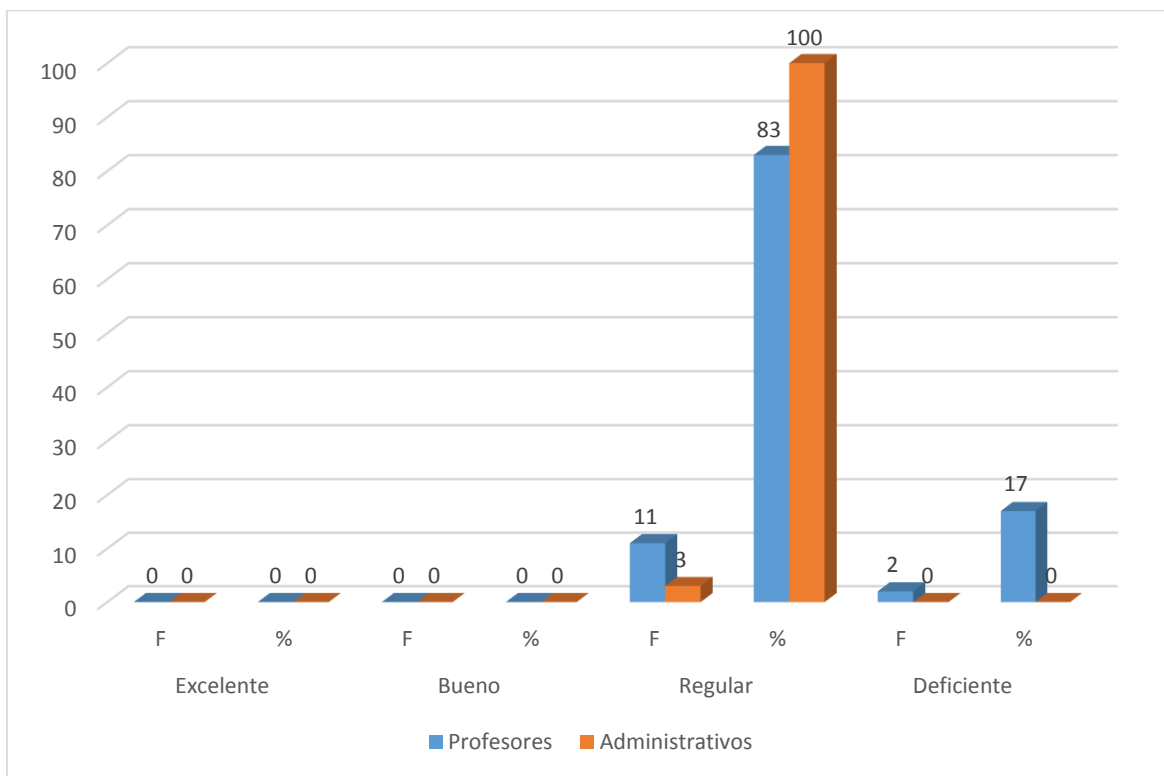


Los resultados muestran que la IE desarrolla una adecuada participación e integración con la comunidad, sustentada en la opinión de los profesores 83 %, administrativos 60 %.

TABLA N° 18
OPINIÓN SOBRE EL MODELO DE GESTION QUE REALIZA LA DIRECCIÓN

	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Profesores	0	0	0	0	11	83	2	17	13	100
Administrativos	0	0	0	0	3	100	0	0	3	100

Gráfico 12
OPINIÓN SOBRE EL MODELO DE GESTION QUE REALIZA LA DIRECCIÓN



Esta pregunta resumiría la opinión respecto a la percepción que se tiene del Modelo de Gestión vigente en la Institución Educativa, el 83 % de los profesores sostienen que es REGULAR, el personal administrativo opina 100 % el modelo es REGULAR, por lo que se debe mejorar el actual Modelo de Gestión Administrativo, planteando un Modelo moderno y eficiente para la Institución.

3.2.- Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar el Desempeño Directivo en la Institución Educativa.

1.-Título: Modelo de Gestión Administrativa para un Desempeño Directivo Eficiente

2.-Objetivos:

General

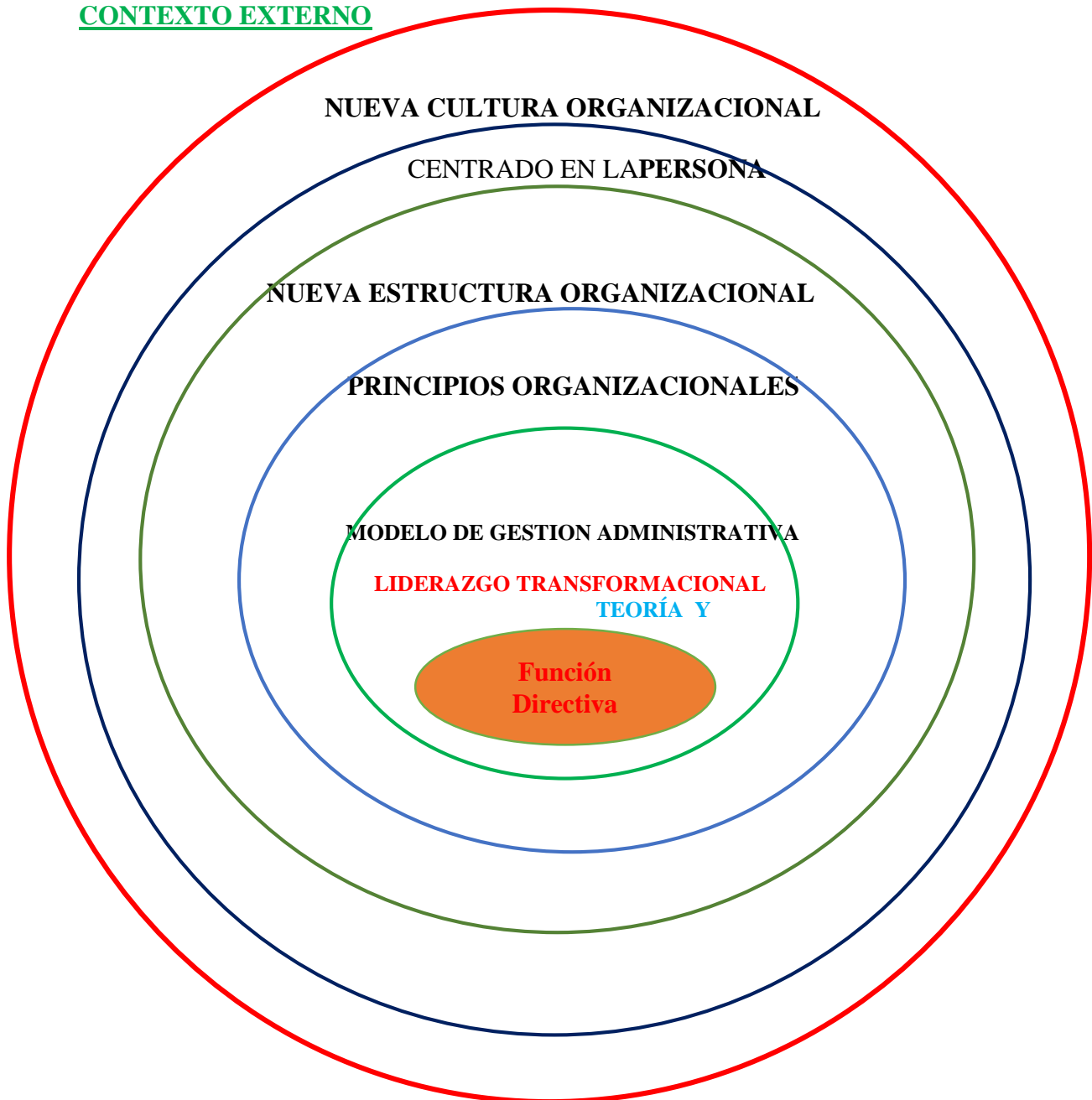
- Contar con un Desempeño Directivo adecuado a partir de un Modelo de Gestión Moderna sustentada en los aportes teóricos del Liderazgo Transformador y la Teoría Y.

Específicos

- Fundamentar teóricamente el Modelo de Gestión centrada en el Liderazgo Transformador y la Teoría Y.
- Elaborar los principios organizacionales del Modelo de Gestión Administrativa que garanticen una buena función directiva.
- Elaborar el Perfil del equipo directivos que faciliten una adecuada función directiva.
- Elaborar estrategias participativas en los diferentes procesos de la gestión educativa.

3.- Modelo de Gestión Administrativa para una buena Función Directiva

CONTEXTO EXTERNO



Fuente: Elaboración Propia

4.- Fundamentación Teórica

El Modelo de Gestión Administrativa para una Buena Función Directiva que se propone tiene como elemento central a la persona, representado por los diversos actores institucionales (maestro, directivos, PP.FF, alumnos). Esto se manifiesta al reconocer sus necesidades, intereses, emociones, aspiraciones, etc. como centro de la política de la gestión de la Institución Educativa.

La persona como centro del Modelo de Gestión Administrativa se sostiene teóricamente en **la Teoría Y**, debido a que esta otorga gran importancia a las necesidades de los individuos miembros de la organización. Igualmente propone incentivar el desarrollo de la persona debido a que esto genera identidad con la organización. El desarrollo de la persona implica integrar las expectativas personales con los de la institución.

La Teoría Y (George, C & Álvarez, L, 2005) presenta las siguientes características:

- 1.-La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajador es natural como jugar o descansar.
- 2.-El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.
- 3.- El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro
- 4.-El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está ampliamente, no estrechamente, definida por la población.

6.-En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.

Junto a la Teoría Y también nuestra propuesta se sostiene en ***El Liderazgo Transformacional***, esta ve al liderazgo como un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores, donde la motivación de los trabajadores se centran en beneficio de la organización.

El liderazgo transformacional está compuesto de cuatro elementos clave:

Influencia idealizada: El líder transmite admiración, respeto y confianza. Lleva consigo el hecho de asumir mayores riesgos y de realizar aquello que se considera correcto, con altos niveles de ética y moral.

Motivación inspiradora: El líder motiva, transmite optimismo, les hace ver situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos.

Estimulación intelectual: El líder estimula a los miembros de la organización a ser innovadores y creativos.

Consideración individualizada: el líder transformacional detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada colaborador es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello.

5.-Principios

El Modelo de Gestión Administrativa se sostiene en un conjunto de principios los cuales han sido elaborados a partir de los aportes teóricos del Liderazgo Transformador y la Teoría Y, constituyéndose en el eje central que guía el Modelo planteado.

5.1.-Trabajo en equipo

Asume el planteamiento de la participación concertada de todos los actores institucionales en las diversas funciones de la administración (planificación, organización y dirección) para la cual la dirección de la Institución Educativa crea condiciones para que todos construyan la misión, la visión y los valores en forma consensuada. Se fundamenta en los principios del trabajo cooperativo.

5.2.-Motivación

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa 'causa del movimiento. Es decir la motivación es «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción». La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Por lo tanto para desarrollar la motivación el Modelo de Gestión debe generar un espacio donde se desarrollen acciones con la finalidad de inspirar a los actores educativos, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo, visionar el futuro de la IE, relacionarlo con sus visiones personales y sus expectativas, fomentar un compromiso con las metas trazadas y la visión compartida.

Este espacio institucional que se genere debe tener como elementos principales: a) la participación de todos miembros de la Institución Educativa a tomar decisiones en contextos adecuados y de acuerdo al rol que cumplen, b) el desarrollo de la armonía familiar, que implica una nueva dimensión de atención en la gestión: la familia de todos los actores institucionales, esto busca la relación equilibrada entre la dinámica organizacional y la vida personal, c) sintonizar los propósitos de la escuela con las aspiraciones personales.

5.3.- Atención Personalizada

Recoge los planteamientos del liderazgo transformador sobre la consideración individualizada, el modelo de gestión debe asegurar recoger las necesidades de crecimiento personal de los docentes de la IE. Esto se produce con a) la implementación de una comunicación asertiva entre los diversos actores institucionales impulsados desde los órganos directivos, b) delegación del poder y c) practica de reconocimiento a los logros personales.

5.4.-Estimulación Intelectual

Este principio está relacionado con la innovación y la creatividad, por lo que el modelo de gestión estimula el esfuerzo de los miembros de la IE para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas.

La creatividad está referida a la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. Por lo tanto el modelo garantiza acciones para que los miembros de la IE desarrollen esta capacidad.

5.5.- Formación continúa

El Modelo de Gestión garantiza tiempo y recursos para la formación continua de los miembros de la Institución Educativa como una forma de crecimiento profesional y personal. Esta considera distintas áreas formativas referidas a lo pedagógico, de gestión educativa y psicopedagógico.

5.6.-La Comunicación Asertiva

Se motiva el desarrollo de una comunicación democrática en la IE, basada en la asertividad la cual es entendida como una “habilidad

personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás. Es decir, nos referimos a una forma para interactuar efectivamente en cualquier situación que permite a la persona ser directa, honesta y expresiva.” (Llacuna,J y Pujol, L. , 2004).

Por lo tanto en la Institución Educativa se debe practicar la escucha activa y la tolerancia y respeto a las ideas de los otros.

5.7.-La Autoevaluación

El Modelo propicia prácticas de autoevaluación como un medio de mejora continua de la calidad educativa.

Por lo tanto se busca desarrollar espacios de reflexión compartida entre pares sobre la actuación pedagógica y de gestión institucional.

5.8.-Liderazgo Compartido

El Modelo promueve que los diversos actores institucionales desarrollen capacidades que les permita desempeñar cualquier responsabilidad directiva y/o ser líderes desde el espacio de actuación en que se encuentre.

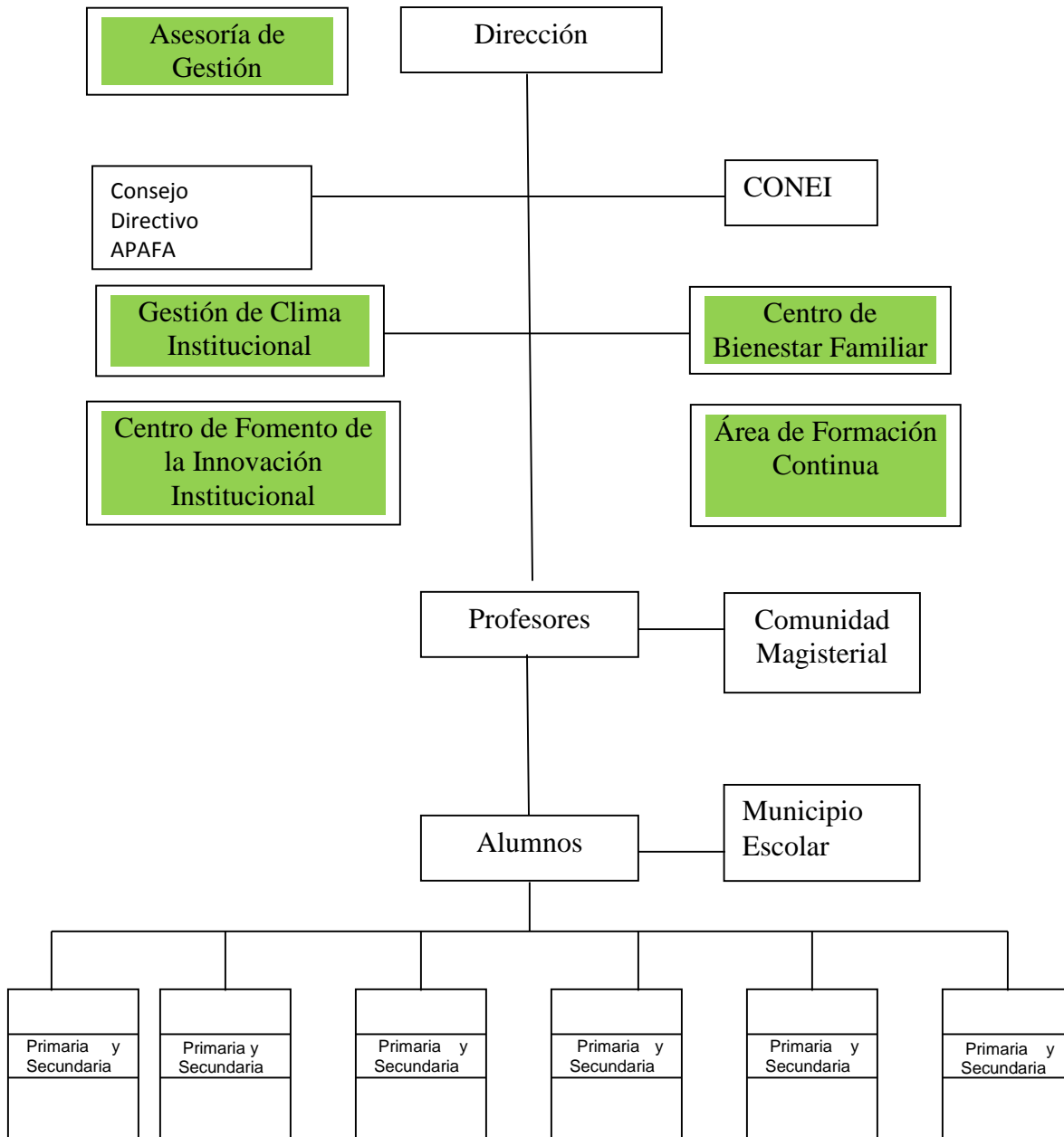
Esta capacidad de liderazgo compartido, fundamentado en la participación de todos los miembros de la Institución Educativa, crea condiciones para que todos los seguidores construyan la misión, la visión y los valores en forma consensuada.

6.-Acciones

PRINCIPIO	ACCIONES
Trabajo en equipo	Conformación de Equipos de Trabajo: Se constituyen equipos de trabajo para desarrollar tareas conjuntas de planificación, organización, dirección y control propias de la gestión institucional en las diferentes áreas.
	Se trabaja bajo la lógica del trabajo cooperativo utilizando principalmente la Técnica Puzzle (Equipos Base y Equipos de especialistas lo que garantiza la integración entre todos los miembros de la IE
Motivación	Participación: Se crean áreas de actuación para facilitar la participación formal: Área de Gestión del Clima Institucional, Área de asesoría de Gestión, Área de Formación Continua, Centro de Fomento de la Innovación, Centro de Bienestar Familiar
	Desarrollo de acciones que fomenten el desarrollo de espacios de integración familiar con la escuela
	Desarrollo de talleres que permitan conocer los propósitos institucionales y las aspiraciones personales/
	Impulsar el desarrollo de acciones que permitan ayudar a lograr las aspiraciones personales y estos ayuden a los logros de propósitos institucionales
Atención Personalizada	Se desarrollan jornadas trimestrales para sensibilizar y poner en práctica una comunicación asertiva. Se utilizan técnicas como: • Disco rayado, • Banco de niebla: • Aceptación negativa y positiva, información gratuita entre otras
	Se delega el poder utilizando las diversas áreas de participación formal el cual deberá ser rotativo facilitando que los docentes participen en todas las áreas
	Se utiliza reconocimientos formales (resoluciones, premiaciones etc), igualmente se busca alianzas estratégicas que permitan buscar becas o descuentos para estudios de formación.
Estimulación Intelectual	Se fomenta Concursos de Innovación en diversas áreas institucionales
	Se desarrolla un banco de proyectos de innovación
	Se busca participar en proyectos concursables de financiamiento
Formación continúa	Se constituyen Centros de Autoformación integrado por los docentes de la IE y de otras IE
	Se busca participar en cursos de formación "in house" los que se desarrollan de acuerdo a nuestras necesidades
La Autoevaluación	Se utiliza estrategias ligadas a la autoetnografía para realizar observaciones de la práctica profesional.
	Se propicia la reflexión conjunta sobre los resultados de la práctica de autoevaluación
	Los resultados de la autoevaluación servirán de insumo para la formación continua
Liderazgo Compartido	Sobre la base de las capacidades desarrolladas en la formación continua sobre liderazgo transformador se delegan las funciones directivas entre los docentes quienes son los responsables de liderar las acciones planteadas en las áreas de actuación formal

7.- Estructura Orgánica según el Modelo Propuesto

La nueva estructura organizativa de la Institución Educativa es la siguiente:



8.- Evaluación del Modelo

CRITERIO	INDICADOR	PREGUNTA	MA	A	MA	PA	NA
CONCEPTUALIZACIÓN Y COMPONENTES	Fundamentos Teóricos	Los fundamentos teóricos desarrollados correspondientes al Liderazgo Transformador son adecuados					
		Los fundamentos teóricos desarrollados correspondientes a la Teoría Y son apropiados					
	Objetivos	La redacción de los objetivos es lógica, coherente y clara					
		La relación entre los objetivos y el problema a solucionar es clara					
	Perfil del Equipo Directivo	El Perfil elaborado está bien definido para el Modelo de Gestión Administrativa para una buena función directiva					
		El Perfil elaborado es apropiado para el Modelo de Gestión Administrativa para una buena función directiva					
PROTOCOLO	Descripción	La Descripción del Modelo de Gestión Administrativa para una buena función directiva es coherente					
	Modelado	La construcción del Modelo de Gestión Administrativa para una buena función directiva tiene relación y coherencia					
	Principios	Los Principios recogen los aportes teóricos de la propuesta					
		Los principios operativizan los fundamentos teóricos del Modelo de Gestión Administrativa para una buena función directiva					
PERTINENCIA	Dirección eficiente	El modelo propuesto, es pertinente para cumplir y dar respuesta a la necesidad de un Modelo de Gestión Administrativa para una buena función directiva					
APLICABILIDAD	Utilidad	Modelo de Gestión Administrativa para una buena función directiva, puede ser aplicado, como experiencia, en otras instituciones educativas					

IV. CONCLUSIONES.

- 4.1.** Se ha determinado que el nivel de desarrollo de la función directiva es deficiente. En efecto, cuando se aplicó la encuesta para evaluar diversas dimensiones de la Gestión Educativa alcanzaron un nivel que lo ubica en el nivel deficiente.
- 4.2.** Se consiguió diseñar un Modelo de Gestión Administrativa basada en la Teoría Y, así como la Teoría del Liderazgo Transformador para una buena función directiva en la IE “Inca Garcilazo de la Vega” en el Centro Poblado Pacherez- Pucalá- Chiclayo 2017.
- 4.3.** Se ha logrado elaborar, fundamentar un Modelo de Gestión Administrativa basada en las Teoría Y, así como la Teoría del Liderazgo Transformador para desarrollar una buena función directiva en la IE “Inca Garcilazo de la Vega” en el Centro Poblado Pacherez- Pucalá- Chiclayo 2017.
- 4.4.** En general se puede concluir de que la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa basada en la Teoría Y, así como la Teoría del Liderazgo Transformador se constituye en una herramienta de gestión que permite desarrollar una buena función directiva en la IE “Inca Garcilazo de la Vega” en el Centro Poblado Pacherez- Pucalá- Chiclayo 2017.

V. RECOMENDACIONES.

- 5.1.** La IE “Inca Garcilazo de la Vega” - debe promover el desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativa alternativa propuesta a partir de su realidad.
- 5.2.** La IE “Inca Garcilazo de la Vega” debería asumir el Modelo de Gestión Administrativa basada en la Teoría Y, así como la Teoría del Liderazgo Transformador para desarrollar una buena función directiva.
- 5.3.** En términos generales, se podría argumentar además que; es posible lograr el desarrollo de una gestión eficiente a partir de la implementación formal del Modelo de Gestión Administrativa basada en las Teoría Y, así como la Teoría del Liderazgo Transformador para desarrollar una buena función directiva.

VI.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerro, I & Lugo, M.T & Schurmann, S. (2011). Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en diferentes países iberoamericanos. En J. & Gairín, *Competencias para el ejercicio de la Dirección de Instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica* (págs. 12-24). Santiago de Chile: Santillana.
- Alpuche, E & Bernal, J. (2015). La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. *Intersticios sociales*(10), 1-29. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_ar
- Alvarez, M. (1998). *El Liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- Alvarez, M. (2003). La dirección escolar en el contexto europeo. *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 11(2), 15-19.
- Donoso, S; Benavides, N; Cancino, V; López, L & Sánchez, S. (2011). Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Chile. En J. & Gairín, *Competencias para el ejercicio de la Dirección de Instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica* (págs. 26-43). Santiago de Chile: Santillana.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador II*. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A.
- Fischman, D. (2010). *El Líder Transformador I*. Lima: Extramuros.
- Garay, S & Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: situación de la dirección escolar en Chile. *Revista Iberoamericana de Investigación sobre cambio y eficacia escolar*, 4(4e), 39-64.
- George, C & Álvarez, L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Hernández, J & Gallarzo, M & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

- Llacuna, J y Pujol, L. . (2004). *La conducta asertiva como habilidad social*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales.
- Lupano, M. &. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*(6), 107-121. Recuperado el 27 de agosto de 2015, de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Magario, V. (s/f). La experiencia del Distrito de La Matanza. Obtenido de www.asociacionag.org.ar/pdfcap/4/Magario,%20Verónica.doc
- Marcelo, W. (2012). *Gestión Educativa*. Lambayeque: FACHSE-UNPRG.
- MINEDU. (07 de Noviembre de 2017). *ESCALE*. Recuperado el 08 de Mayo de 2015, de http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=23&cuadro=405&forma=U&dpto=14&prov=1401&dist=140119&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo
- MINEDUC. (2005). *Marco para la Buena Dirección Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño*. Santiago de Chile: Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo-Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2015). *Manual de Gestión Escolar. Directivos construyendo escuelas*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (25 de marzo de 2015). Resolución Ministerial N°199-2015. Lima, Perú: El Peruano.
- Municipalidad Distrital de La Matanza. (2016). *Municipalidad Distrital de La Matanza*. Obtenido de <http://www.munimatanza.gob.pe/ubicacion/>
- Muñoz, F; Neyra, C & Vargas, J. (2012). *La gestión educativa municipal del distrito de La Matanza en Piura*. Lima: CNE.
- Navareño, P. (2012). La dirección de Centros Educativos en España. Liderazgo y Gestión para la mejora escolar. *Avances en Supervisión Educativa*(17).

- Torres, S. (s/f). *Desarrollo Organizacional*. Venezuela: Universidad Nacional Abierta- Dirección de Investigaciones y Postgrado. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrolloorganiz/>
- Vallejos, M. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: una análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122.
- Wikipedia. (12 de octubre de 2017). *Wikipedia. La enciclopedia libre*. Recuperado el 16 de noviembre de 2017, de https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Distrito_de_Pucallpa&oldid=102542297.

ANEXOS

ENCUESTA

Estimados Profesores, Personal Administrativo y Padres de familia

La presente encuesta tiene por objetivo determinar el nivel de conocimiento y acciones que ejecuta la Dirección sobre la IE, y cómo influye en la Gestión educativa, a fin de proponer un Programa de Gestión administrativo que permita dirigir con asertividad la gestión educativa. Lea detenidamente cada pregunta y responda con objetividad y sinceridad, para obtener un resultado real de la situación problemática.

Nº	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS
01	¿El Director presenta proyectos de desarrollo y gestiona a Instituciones públicas y privadas el mejoramiento de la I.E?	a) Nunca b) A veces c) permanente
02	¿El Director planifica los documentos administrativos y pedagógicos en forma concertada con todos los actores educativos?	a) Nunca b) A veces c) Permanente
03	¿El CONEI es el órgano de participación, concertación y vigilancia en la gestión educativa?	SI NO
04	¿El Director evalúa el avance de las actividades planificadas y programadas con la participación de los actores educativos?	a) Nunca b) A veces c) permanente
05	¿El Director organiza a los padres de familia en Comisiones de trabajo para que asuman responsabilidades dentro del PAT y otras actividades educativas?	a) Nunca b) A veces c) Permanente
06	¿El Director estimula oportunamente a los padres de familia cuando cumplen eficientemente sus actividades?	a) Nunca b) A veces c) Permanente
07	¿El PEI es un instrumento de gestión que recoge y prioriza la problemática de la Institución?	SI NO

08	¿El Director convoca a los padres de familia para evaluar el avance del PAT y reprogramar actividades que no se han cumplido?	a) Nunca b) A veces c) Permanente
09	¿Los padres de familia cumplen sus funciones y compromisos asumidos?	SI NO
10	¿Para su opinión, se logran los objetivos programados en el PAT?	a) Nunca b) A veces c) Permanente
11	¿Cuál es el porcentaje de logro de los objetivos institucionales planificados?	a) 0 % b) 50 % c) 100 %
12	¿Se reprograman los objetivos no logrados?	a) Nunca b) A veces c) Permanente
13	¿La Directora utiliza estrategias adecuadas para dirigir con asertividad la gestión educativa?	SI NO
14	¿El tipo de Liderazgo que utiliza la Directora en la Gestión educativa, es el adecuado?	SI NO
15	¿Para su opinión cómo debe ser el Liderazgo que debe utilizar la Directora en la IE?	ABIERTA
16	¿La Directora realiza acciones de coordinación y comunicación en forma permanente y oportuna?	SI NO
17	¿La Directora integra a otros agentes de la comunidad para lograr el desarrollo de la institución?	a) Nunca b) A veces c) Permanente
18	¿Existen buenas relaciones humanas en la IE?	SI NO

19	¿La IE participa en las actividades que organiza la comunidad?	SI NO
20	¿Qué opina de la gestión que realiza la Directora en la Institución Educativa?	ABIERTA

LEYENDA

- CONEI : Consejo Educativo Institucional
- PEI : Proyecto Educativo Institucional
- PAT : Plan Anual de Trabajo
- IE : Institución Educativa